

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace zaměstnanců ve společnosti
Employees' Motivation in the Company

Student: Bc. Eva Kubánková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Kubánková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Motivace zaměstnanců ve společnosti**
Employees' Motivation in the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska
 3. Charakteristika společnosti
 4. Aplikační část
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek; J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
BEDRNOVÁ, E. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-7261-064-3.
BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

„Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila“.

V Ostravě dne 30. 04. 2010

.....
Bc. Eva Kubánková

Poděkování:

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. za vyrovnaný přístup, cenné připomínky, rady a konzultace, které mi poskytla během celé doby vedení mé diplomové práce a zaměstnancům Krajské agentury pro zemědělství a venkov Moravskoslezského kraje za poskytování odborných rad a informací.

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	3
2.1	Obecné pojetí motivace	3
2.1.1	Vymezení pojmů motivace, motiv, potřeba, incentív, frustrace	4
2.1.2	Dimenze motivace	5
2.1.3	Proces motivace	5
2.2	Vymezení pojmu pracovní motivace	6
2.2.1	Vnitřní a vnější motivace	7
2.2.2	Klasifikace motivace k práci	7
2.3	Vybrané teorie motivace	8
2.3.1	Motivační teorie zaměřené na obsah	8
2.3.1.1	Maslowova teorie	8
2.3.1.2	Alderferova ERG teorie	10
2.3.1.3	McClellandovy potřeby výkonu, spojenectví a moci	11
2.3.1.4	Herzbergův dvoufaktorový model	11
2.3.2	Motivační teorie zaměřené na proces	12
2.3.2.1	Expektační teorie	13
2.3.2.2	Teorie cíle	14
2.3.2.3	Teorie reaktence	14
2.3.2.4	Teorie spravedlnosti	14
2.4	Motivace a rozvoj lidských zdrojů	15
2.4.1	Vztah mezi motivací, spokojeností a pracovním výkonem	18
2.4.2	Komunikace na pracovišti	19
2.4.2.1	Naslouchání	20
2.4.2.2	Systémy komunikace	20
2.4.3	Vzdělávání zaměstnanců	21
2.4.4	Hodnocení zaměstnanců	24
2.4.5	Odměňování	26
2.4.5.1	Systém odměňování	27
2.4.5.2	Cafeteria systém	28
2.4.6	Zaměstnanecké výhody	29
2.5	Metodika a metody marketingového výzkumu využité v práci	30
2.5.1	Marketingový výzkum	30
2.5.1.1	Proces marketingového výzkumu	30
2.5.2	Metody marketingového výzkumu	32
2.5.2.1	Základní metody sběru primárních údajů	34
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	36
3.1	Základní údaje o společnosti	36

3.1.1	Hlavní činnosti KAZV MSK.....	38
3.1.2	Hlavní odborné činnosti AZV	39
3.2	Motivace a rozvoj lidských zdrojů ve společnosti	40
3.2.1	Vzdělávání zaměstnanců	41
3.2.2	Hodnocení zaměstnanců.....	43
3.3	Analýza současného stavu systému odměňování a zaměstnaneckých výhod .	43
3.3.1	Současný odměňovací systém ve společnosti	43
3.3.2	Tvorba a čerpání Fondu kulturních a sociálních potřeb	45
3.3.3	Zaměstnanecké výhody	45
4	APLIKAČNÍ ČÁST	48
4.1	Použité metody marketingového výzkumu	48
4.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	48
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	61
6	ZÁVĚR.....	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM ZKRATEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Největším zdrojem ve firmě jsou zaměstnanci, a to díky svému myšlení, resp. tvůrčímu potenciálu každého jedince. Intelektuální kapitál firmy tvoří lidé (jejich schopnosti, vědomosti, hodnoty...) a struktury (loajalita, lobby...). Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, které se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu.

Rozdíly v kvalitě lidských zdrojů se stávají rozhodujícím faktorem vysoké konkurence mezi jednotlivými organizacemi. Lidé jsou považováni za „*ústřední konkurenční veličinu*“ [8]. Důležitý poznatek, že význam a hodnota lidských zdrojů je nejdůležitějším bohatstvím organizace, tvoří první kritérium, jak vyhrát v konkurenčním boji.

Pryč jsou doby, kdy člověk po celou dráhu své pracovní existence vystačil s tím, co se naučil ve škole a během přípravy na povolání. Aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla v moderní společnosti, musí si neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Proto je stále větší důraz v organizaci kladený na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. A právě personální práce (personalistika) tvoří jednu z nejdůležitějších částí řízení organizace, která se zabývá vším, co se týká lidí v pracovním procesu, např. pracovních schopností, pracovního chování a chování vůči spolupracovníkům, výsledků jejich práce, personálního a sociálního rozvoje nebo uspokojení z vykonané práce.

Neméně důležitým faktorem v řízení lidských zdrojů a pro člověka snad rozhodujícím, je v pracovním procesu úroveň motivace zaměstnanců v organizaci. Lidé tráví v zaměstnání spoustu času a práce pro ně představuje součást jejich života. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, považují ji za významnou a mají ji rádi, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe, byli více produktivní, a to znamená pro firmu větší přínos a zisk. Motivace lidí má vliv také na jejich chování. Dobře motivovaní pracovníci se chovají loajálně nejen vůči zaměstnancům firmy, ale i k zákazníkům. Pokud se cítí pracovníci spokojeni, nemají důvod uvažovat o odchodu.

Proto se organizace snaží věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí. Snaží se monitorovat, co je žene kupředu, co je příčinou jejich spokojenosti i nespokojenosti.

Motivování lze provádět pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly odměny, způsob vedení lidí a práce, kterou za daných podmínek v organizaci mají zaměstnanci vykonávat. S fenoménem motivace a s rozvojem lidských zdrojů se pojí i psychologická stránka člověka. Motivování lidí má orientaci a cíl, což znamená, že je zaměřeno na něco, co přináší uspokojení potřeb v podobě obdivu, uznání či úspěchů. Vzhledem k tomu, že za

každým úspěchem stojí určitá dávka úsilí pracovníka, je v organizaci rovněž nutná zpětná vazba v podobě spravedlivého ohodnocení zaměstnance, např. v poskytnutí finanční odměny či zaměstnaneckých výhod. Naopak, pokud tuto zpětnou informaci nedostanou, jejich úsilí a výkon klesají. Nezájem vedení firmy o tyto lidi může způsobit fluktuaci v podniku.

Cílem této práce bude ověření spojitosti mezi motivací pracovníků, pracovní spokojenosti a rozvojem lidských zdrojů. Součástí práce bude dotazníkové šetření ve vybraném podniku a ověření významnosti základních motivačních faktorů, jako jsou finanční ohodnocení, pracovní atmosféra a pracovní podmínky, způsob komunikace v organizaci, možnost vzdělávání, seberealizace a možnost pracovního postupu.

2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Obecné pojetí motivace

Většina lidí se v práci setkává s kritikou, v menší míře se setkává s pochvalou a uznáním a v mnoha případech na pozitivní vyjádření lidé čekají marně. Proč jsou pochvala a uznání tak důležité pro člověka? Může způsobit nedostatek uznání za dobrou práci škodu jednotlivci nebo organizaci?

Pochvala a uznání za dobrou práci patří k nejdůležitějším potřebám lidí. Ti, kteří jsou chváleni za své výkony, jsou motivovanější, plní lépe své povinnosti, dávají si vyšší cíle. Ano, motivace je to, co je pro člověka, ale i pro organizaci nejdůležitější. Lidé, kteří jsou chváleni vedením organizace, hodnotí také výše své schopnosti a to jim pomáhá ke zvýšení výkonnosti. Kdo je chválen, snaží se udělat maximum pro svou práci, jen aby dokázal, že pochvalu a uznání si skutečně zaslouží.

Někdy se vyplatí i veřejná pochvala. Takto udělená pochvala vyvolává silnější emocionální účinek, což může motivaci i zněkolikanásobit. Musí být však průkazná, aby výsledkem nebylo jen rozladění a demotivace kolegů. Je samozřejmé, že potřeba pochvaly a uznání je u každého člověka jiná. V každém případě, ať jde o začátečníka, který potřebuje zpočátku více pochválit nebo ať jde o zkušeného pracovníka, je zde zapotřebí zpětná vazba. Tam, kde chybí pozitivní zpětná vazba, je po motivaci. Zvláště v časech, kdy je firma v krizi, a nedaří se jí, je potřeba lidi povzbuzovat a citlivě chválit.

Je dokázané, že v mozku člověka se nachází centrum pro odměňování. Pokud za určité dobré výkony chybí zpětná vazba v podobě uznání, pokaždé vyvolá stresovou situaci, jestliže se tyto situace opakují, mohou způsobit na psychice člověka škody, což se projevuje např. demotivací a v konečném důsledku způsobí velké škody firmě tím, že vzniká absence zaměstnanců, fluktuace, klesající produktivita nebo podávání výpovědí.

Ve většině případů takto citlivě reagují na stres lidé pracovití a angažovaní, kterým jejich práce není uznána a oceněna. Práce je pro ně vším a jsou zklamáni z toho, jak málo za to dostanou.

Člověk je bytost sociální a touží po uznání. Přesto, že vnitřní motivace člověka je na velmi vysoké úrovni a svou práci má rád, bez vnějšího uznání to trvale nemůže fungovat.

Velkou roli zde hraje i potřeba člověka porovnávat svou výkonnost se svými spolupracovníky. Proto má být oceňován konkrétní výkon zaměstnance a ne zaměstnanec. Výkon musí být měřitelný a uplatňován vůči všem zaměstnancům stejně spravedlivě. Nikdo

nesmí být zvýhodňován nebo nezvýhodňován. Pak uznání motivuje a zaměstnanci to berou jako výzvu ke snaze o lepší výkonnost.

Obecně řečeno, motivace je jako hnací motor, který se prolíná do všech oblastí, počínaje výběrem nových pracovníků, vytváření příjemného prostředí v organizaci a mezi spolupracovníky až po spokojenost zaměstnanců, jejich udržení v organizaci a zvyšování produktivity práce. Zabezpečení těchto úkonů a mnoha dalších je úkolem personalistiky a personalistů.

2.1.1 Vymezení pojmů motivace, motiv, potřeba, incentiv, frustrace

Slovo **motivace** pochází z latinského „**movere**“ a v překladu znamená hýbat, pohybovat. Obecně vyjadřuje všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti a k určitému jednání [3].

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že chování člověka je směřováno k dosažení určitého cíle a cílené odměny při vydání většího množství úsilí. Pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování jedince a současně zdůvodňuje, proč různí lidé směřují k různým cílům.

Fenomén motivace je souhrn dynamických aktivačních činitelů, které určují intenzitu chování a jednání jedince [17]. Důvody, které vedou lidi k určitému jednání, lze vyjádřit pojmy motiv nebo potřeba.

Motiv – vysvětluje, co vede člověka určitým směrem, proč on se snaží podávat maximální výkon a jiný práci odbývá, proč on se chová k ostatním pracovníkům přátelsky a jiný nepřátelsky apod. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity. Jde o vnitřní psychickou sílu, jako jsou důvody, popud, pohnutky jednání. Cíl každého motivu mívá podobu vnitřního uspokojení za předpokladu dosažení konečného psychického stavu – nasycení.

Potřeba – tento pojem je velmi podobný motivu. Taky se ptáme proč. Proč pan Novák nepracuje tak jako já, proč se bojí povýšení nebo proč odchází do jiného podniku apod. Jsme zvyklí posuzovat ostatní na základě vlastních teorií, které si vytváříme nejen ze svých zkušeností s lidmi, ale také podle svých postojů a motivů. Ale každý jedinec se chová podle toho, jakou má potřebu a jak danou situaci cítí. Potřeba je tedy stav nedostatku a je spojena s činností zaměřenou k jeho překonávání či odstranění. Potřeba nutí člověka k jednání. Na tomto základě se vytvářejí tužby a cíle jedince, které ve svém jednání uskutečňuje. Tento proces je provázen napětím, které klesá po uspokojení potřeby [15].

Incentiv – incentivem může být cokoli, ale právě pouze může – nemusí. Např. motivační proces může být aktivován vlivem nějaké události či skutečností (např. uznání v podobě finanční odměny) [5].

Frustrace – název pochází z latinského slova „**frustra**“, což znamená **marně**. Ve slovníku cizích slov můžeme najít význam, že slovo frustrace znamená zklamání po nesplnění touze nebo přání [11]. Frustrace vyjadřuje zvláštní situaci, v níž se nachází motivovaná osoba, která směřuje k určitému cíli, ale její zacílené aktivity jsou přitom nějakou překážkou blokovány. Překážka se může skrývat uvnitř nás stejně jako v okolním prostředí (např. snížení platu, přinucené změně zaměstnání apod.) Frustrace představuje neúspěch při dosahování nějakého určitého cíle. Pro situaci frustrace je typická právě naše bezmoc, odsouzení k čekání, pasivitě. Přitom je náš organizmus připraven bojovat, reagovat, avšak naráží na zeď. Frustrace je tak spojena s nepříjemnými pocity: napětím, vztekem, zklamáním. Náš hněv můžeme zaměřit vůči okolí nebo proti sobě sebepoškozováním.

2.1.2 Dimenze motivace

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích. Těmi jsou podle [3] dimenze směru, intenzity a stálosti.

Dimenze směru – motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje a naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí.

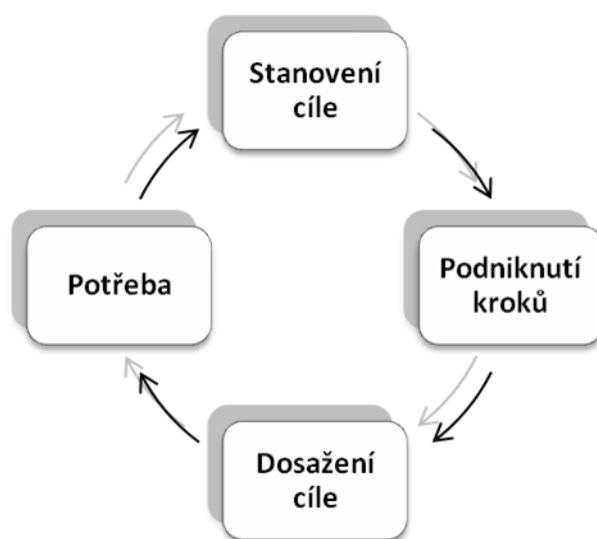
Dimenze intenzity – činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě jeho motivace vždy více či méně postoupena úsilím jedince o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá více či méně energie.

Dimenze stálosti (vytrvalosti) – projevuje se mírou schopností jedince překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňované motivované činnosti. Vysoká vytrvalost znamená, že motivovaný člověk pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru i při zdolávání bariér a neúspěchů.

2.1.3 Proces motivace

Motivovat jiné lidi je uvádět tyto lidi do pohybu ve směru, kterým chceme, aby směřovali k dosažení určitého výsledku. Dá se říci, že je to cílově orientované chování. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování vedlo k cíli, objeví se nová potřeba a celý proces se napříště opakuje. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se tytéž kroky budou v budoucnu opakovat [1].

Obrázek č. 1: **Proces motivace**



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 296

Na obr. č. 1, výše uvedený model ve zjednodušené formě popisuje, jak dochází k motivaci jedince.

2.2 Vymezení pojmu pracovní motivace

Pracovní motivací rozumíme tu část lidského chování, která se váže k výkonu pracovní činnosti. Je spojena s plněním pracovních úkolů zastávaných na určité pracovní pozici. Existují lidé, kteří milují svou práci a těší se na každý nový pracovní den. Většina ostatních však bere práci jen jako povinnost a zdroj příjmu ke svému živobytí. Z toho vyplývá, že pracovní motivace vyjadřuje vztah člověka k jeho práci a přístup k zadaným pracovním úkolům.

Žádná část našeho života nemůže uspokojit všechny naše potřeby. Někteří lidé nejsou spokojeni s žádnou prací a je dost možné, že od práce očekávají víc, než co jim práce fakticky může přinést. Ale je docela možné, že jim v práci chybí zpětná vazba v podobě ocenění, poděkování a uznání.

Je jasné, že motivace k práci se odráží na pracovním výkonu člověka, z čehož vyplývá, že lidé s pozitivním přístupem podávají větší výkon než lidé s negativním přístupem k práci.

Odborníci napočítali devět způsobů motivace: [19]

- **Materiální odměny:** majetek, životní úroveň.
- **Moc a vliv:** ovlivňovat a vést lidi, disponovat zdroji.
- **Smysl práce:** dělat to, v čem člověk vidí smysl, co pro něj představuje pozitivní hodnotu.

- **Odbornost:** snaha dosáhnout vysoké a uznávané odbornosti v určitém oboru.
- **Kreativita:** snaha být inovativní, podílet se na vytváření nových věcí a zlepšení.
- **Sociální začlenění:** snaha navázat a udržovat dobré, přátelské vztahy s ostatními lidmi.
- **Nezávislost:** touha po nezávislosti a samostatnosti, možnost přijímat důležitá rozhodnutí.
- **Bezpečí:** solidní a předvídatelná budoucnost.
- **Status:** snaha být uznáván, obdivován a respektován.

Jak jsem se již zmínila, žádná část našeho života nemůže uspokojit všechny naše potřeby. Jsme motivováni různými prostředky a způsoby, což zdaleka nejsou jen peníze na výplatní pásce. Pokud některé z těchto způsobů motivace, jak v práci, tak mimo ni chybí, může se to negativně projevit na pracovním výkonu.

2.2.1 Vnitřní a vnější motivace

K pracovní motivaci je možné dojít dvěma cestami. V prvním případě to mohou být lidé, kteří motivují sami sebe. Může to být určitá forma seberealizace, využití svých schopností, smysl pro vyhledávání a plnění úkolů, které vedou k jejich uspokojení. Druhý případ se vztahuje k hmotným odměnám, pracovnímu prostředí, sociálních výhod apod., tzn., že lidé jsou motivováni managementem.

Podle [1] lze dva typy motivace charakterizovat jako:

Vnitřní motivaci – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.

Vnější motivaci – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, např. zvýšení platu, pochvala, povýšení nebo také tresty v podobě disciplinárního řízení, snížení platu nebo napomenutí.

Vnitřní motivátory se týkají „kvality pracovního života“ a budou mít dlouhodobější účinek, jelikož vycházejí z člověka, kdežto **vnější motivátory**, mohou mít sice výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě.

2.2.2 Klasifikace motivace k práci

Dle [6] je vyjádřena klasifikace motivace k práci těmito faktory:

a) **Vnitřní uspokojení (osobní pojetí)** – vychází ze zájmu o práci, z povahy vykonávané práce a z osobního rozvoje a růstu,

b) Ekonomické odměny (materiální pojetí) – materiální zajištění, peněžní výhody, sociální výhody, plat, mzda, právo na důchod,

c) Sociální vztahy (vztahové pojetí) – práce v týmu, přátelství, prestiž, touha po sdružování.

Práce, rodina, přátelé, záliby, koníčky – to všechno jsou pro nás důležité hodnoty a zdroje uspokojení. Je nutné dbát na to, abychom byli každý den v kontaktu s lidmi, kteří jsou pro nás důležití.

2.3 Vybrané teorie motivace

Teorie motivace představuje širokou škálu poznatků, z nichž mohou personalisté a řídící pracovníci čerpat znalosti o chování a konání lidí a o sociálně-psychologických charakteristikách jejich myšlení. Na základě těchto poznatků jsou schopni rozpoznat, jak se tyto lidé budou chovat v určitých situacích při působení různých motivačních procesů.

Rozlišujeme dvě základní řady teorií motivace: teorie zaměřené na obsah a na proces.

2.3.1 Motivační teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie se snaží rozpoznat cíl, který vede k uspokojení lidské potřeby, přijít na to, co lidi motivuje a jaký způsob chování vybrat pro uskutečnění daného cíle. Ne všechny potřeby jsou pro daného člověka v určité době primární. Některé potřeby mají v daném čase vyšší hodnotu, jiné nižší. Závisí to na výchově, prostředí, životě, který vede nebo na jeho současné situaci. Zde patří následující teorie:

- Maslowova hierarchie potřeb
- Alderferova ERG teorie
- McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojení a moci
- Herzbergův dvoufaktorový model

2.3.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie je známa také pod názvem Maslowova pyramida, a je nazvána podle amerického psychologa Abrahama Maslowa (1954). Maslowova hierarchie potřeb byla značně populární v 50. a 60. letech. Abraham Maslow se pokusil seřadit lidské potřeby hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší [5], tak jak jsou uvedeny na obr. č. 2.

Obrázek č. 2: Pyramida potřeb podle A. Maslowa



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*, s. 136

1. Fyziologické potřeby – jsou to primární potřeby člověka, např. potřeba potravy, vody, vzduchu, spánku, sexuality, zdraví a další. Slouží k udržení života, pudu sebezáchovy a udržení rodu, a pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, pak žádné jiné potřeby člověka nemotivují. Řídí se principem homeostázy, tj. vytvářením určité rovnováhy.

2. Potřeby jistoty a bezpečí – jde o potřeby existenční, tzn. ochranu před nebezpečím nebo ohrožením, před tělesným poškozením a nemocí, péče ve stáří, nebo ochrana před ekonomickým strádáním.

3. Sociální potřeby (sounáležitost) – jde o potřebu „pospolitosti“, tzn. touhu pro udržení dobrých mezilidských vztahů, sympatií, přátelství a lásky. Je zde potřeba společenského styku a potřeba začlenit se do nějaké skupiny. Jsou zřetelné při izolaci člověka.

4. Potřeby uznání a ocenění – obsahují snahu o sociální prestiž, tzn. uznání ze strany ostatních, o moc a vyšší statut, ale také sebeocenění (sebeúctu).

5. Potřeby seberealizace (sebeaktualizace) – jedná se o nejvyšší stupeň pyramidy. Sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince - Maslowovými slovy „*být více a více sám sebou, sát se vším, čím je člověk schopen se stát*“, realizovat všechny své schopnosti a talent [5].

S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován [5].

V Maslowově teorii upozorňují [3] na skutečnost, že ne každý jedinec se může dostat až k potřebám seberealizačním, tzn. až k úrovni nejvyšší. Úroveň motivace je reprezentována tou skupinou potřeb, které jsou v psychice člověka vyjádřeny nejsilněji. Tyto skupiny potřeb –

subjektivně prožívání jako „chci“, „potřebuji“, „toužím“ atd., se pak projevují v chování jedince, determinují jednání konkrétního člověka.

Maslow ve své teorii nově vyjádřil hypotézu funkční autonomie potřeb: „*Naše zaměření k uspokojování potřeb vyšší úrovně po uspokojení potřeb nižších je obecně platné. Přesto však lze pozorovat, že jakmile již jednou bylo dosaženo těchto vyšších potřeb i hodnot a chutí, které přinášejí, mohou se tyto potřeby stát autonomními, dále již nezávislými na uspokojení potřeb nižších*“ [12].

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují [1].

2.3.1.2 Alderferova ERG teorie

ERG teorie, je zkratka pro potřeby existenční (E), vztahové (R – relatedness) a růstové (G – growth) a týká se subjektivních stavů, uspokojení a přání. Je to reakce, která se vztahuje k vnitřnímu stavu lidí, kteří dosáhli toho, co chtěli [1].

Obrázek č. 3: **Potřeby podle Alderfera**



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*, s. 137

Alderfer navrhl tři primární kategorie potřeb, tak jak jsou uvedeny na obr. č. 3:

1. Potřeby existenční – zahrnují veškeré materiální potřeby jako je plat, zaměstnanecké výhody, dále jsou to pracovní podmínky. K dalším potřebám patří fyziologické potřeby, základní potřeby pro přežití, např. voda, potrava, teplo, světlo apod.

2. Potřeby vztahové – přiznávají, že lidé nejsou soběstačné jednotky, ale musejí se angažovat v transakcích s lidmi kolem sebe. Zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se

stýkáme: hněv i nenávist, stejně jako láska a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíš emocionální odstup a opomíjení jedince.

3. Potřeby růstové – spočívají v tvořivé práci jedince na sobě, na seberealizaci, nezávislosti a úspěchu. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec „*nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát*“ [1]

Uvádí se, že na rozdíl od Maslowa Alderfer popíral hierarchii potřeb. Nerozděloval potřeby na vyšší a nižší. Připustil pouze různý stupeň konkrétnosti jednotlivých potřeb. Podle Alderfera sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje. Při neuspokojení potřeb může také dojít k frustračně-regresivnímu procesu, kdy jedinec v hierarchii postupuje směrem dolů [5].

2.3.1.3 McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojení a moci

Autorem této definice je **D. C. McClelland** a jak z názvu vyplývá, jedná se o tři nejdůležitější potřeby:

- ❖ Potřeba výkonu (úspěchu) – je to potřeba osobního výkonu s potřebou úspěchu dosaženého v porovnávání se s ostatními lidmi a při zdolávání úkolů vyžadující odpovědnost.
- ❖ Potřeba spojení – potřeba dobrých osobních, přátelských a sociálních vztahů s ostatními lidmi.
- ❖ Potřeba moci – potřeba kontrolovat a ovládat ostatní lidi.

Podle McClellanda se nejedná o potřeby vrozené, ale získané, které se vytvářejí v průběhu života. V určité fázi života mohou hrát dominantní úlohu potřeby moci, jindy potřeby spojení. Stejně je to i s lidmi. Různí lidé mohou mít různé úrovně těchto potřeb. I když je některá potřeba primární, neznamená to, že ostatní neexistují. Jedinci, kteří touží po úspěchu, jsou silně motivováni a mají vysokou potřebu výkonu. Tito lidé jsou schopni přijímat úkoly a plnit je lépe. Kombinace střední a vysoké potřeby moci a nízké potřeby spojení bývá velkým předpokladem úspěšnosti člověka ve vyšší manažerské funkci.

2.3.1.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Teorie amerického psychologa **Fredericka Herzberga** bývá také nazývána jako **motivačně hygienická teorie**. Vychází z předpokladu, že člověk má dvě skupiny

protikladných potřeb – živočišnou (vyhnout se bolesti) a lidskou potřebu (potřeba psychického růstu).

Herzberg požádal skupinku pracovníků, aby jej informovali o tom, v kterých obdobích a za jakých podmínek se cítili v práci dobře a kdy se cítili špatně. Zjistil, že dobré období se týkalo obsahu práce, např. práce samostatné, povýšení, pochvala. Naopak špatné období se týkalo okolností a souvislostí práce.

Z tohoto výzkumu došel Herzberg a kol. k závěru, že pracovní motivaci ovlivňují dva zásadně odlišné typy faktorů:

a) Faktory hygienické - neboli udržovací, vnější či **dissatisfactory**. V překladu dissatisfaction znamená nespokojenost. Tyto faktory charakterizují prostředí, ale hlavně slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu, vyvolávají v lidech pocit nespokojenosti, což má za následek sníženou motivaci k práci. Mezi faktory „hygieny“ patří mzda, pracovní řády a směrnice, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným a spolupracovníkům, personální politika a personální řízení, jistota práce a další. Jsou důležité k odstranění nepříjemnosti práce a nekalého jednání.

b) Faktory motivační – nebo také motivátory, vnitřní faktory či **satisfactory**. Slouží jako impulz motivující jedince k vyššímu úsilí a výkonu. Jsou-li faktory v nežádoucím stavu, lidé nejsou spokojeni a nejsou ani dostatečně motivováni k práci. Za motivátory můžeme považovat růstové faktory, osobní a psychický rozvoj, úspěch a uznání, práci a její obsah, odpovědnost apod.

Herzberg se vyjádřil, že není možné zvyšovat motivaci jen zlepšováním vnějších podmínek, ale velký motivační potenciál se nachází především v úpravě vnitřních podmínek – v obsahu práce [4].

2.3.2 Motivační teorie zaměřené na proces

Jsou to teorie zaměřené na psychologické procesy, ovlivňující motivaci a na základní potřeby člověka. Také se jim říká kognitivní (poznávací) teorie. Zde patří tyto teorie:

- Expektační teorie (očekávání)
- Teorie cíle (dosahování cílů)
- Teorie reaktence (volba chování)
- Teorie spravedlnosti (pocit spravedlnosti, rovnováhy)

2.3.2.1 Expektační teorie

Bývá označována jako teorie očekávání a jejím tvůrcem je **Victor Vroom**. K tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, je potřeba splnit tři podmínky [5]:

- a) jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
- b) výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,
- c) tato odměna musí mít pro pracovníka význam.

Vroom definoval očekávání jako momentální přesvědčení, které se týká pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese [2].

Výkon, tj. výsledek, kterému předcházelo určité úsilí. Expektance, tj. očekávání, nebo představa o výsledku jeho úsilí. Přesně, mezi těmito dvěma faktory musí existovat použitelný vztah, aby vznikla motivace. Výsledkem je pak uspokojení potřeb. Z toho vyplývá, že vnější peněžní motivace funguje jen tehdy, jestliže došlo zřetelně k navázání vztahu mezi úsilím a odměnou a odměna stojí za vynaložené úsilí. Z toho můžeme usoudit, že vnitřní motivace, která vychází ze samotné práce, může být silnější než motivace vnější.

Tuto teorii vyjadřují [14] dle rovnice (1):

$$M = f(V \cdot E), (1)$$

(Zdroj: NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, s. 24)

kde **M** znamená **sílu motivace**, **V** značí **valenci**, která je dána poměrem vynaloženého úsilí k atraktivitě cíle (např. výši odměny) a **E** je **expektance**, což je očekávání, že člověk svým jednáním dosáhne předpokládaného cíle [14].

Expektační teorie byla ještě rozvinuta **Porterem** a **Lawlerem** do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí vkládané do jejich práce: [1]

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, autonomie, společenského uznání a seberealizace,
- pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

Z toho vyplývá, že čím větší je hodnota nějaké skupiny odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.

Nakonec se oba autoři ztotožňují s myšlenkou, že samotné úsilí nestačí. Jestliže má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí, doplněné schopnostmi inteligencí, dovednostmi a vnímáním role (to, co si jedinec přeje dělat nebo si myslí, že by měl dělat).

2.3.2.2 Teorie cíle

Teorie cíle zformulována **Lathamem** a **Lockem** tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je participace jedince na stanovování cíle, protože je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů.

Erez a **Zidon** zdůraznili potřebu akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné.

Robertson a kol. upozorňují na to, že cíle informují člověka o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky.

Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu [1].

2.3.2.3 Teorie reaktence

Teorie **reaktence** (jalového odporu) zformulovaná **Brehmem** vychází z předpokladu, že v míře, v jaké jsou si lidé vědomi svých potřeb a chování nezbytného k uspokojení těchto potřeb – a mají-li k tomu přiměřenou svobodu rozhodování, mohou volit takové chování, které maximalizuje uspokojování potřeb. Jestliže je tato svoboda rozhodování ohrožena, budou lidé reagovat, tj. budou v souladu s principem homeostázy motivačně podněcováni k tomu, aby se vyhnuli jakékoli další ztrátě svobody [1].

2.3.2.4 Teorie spravedlnosti

K představitelům této teorie patří **J. S. Adams**. Ten připomíná, že existují dvě formy spravedlnosti, a to **distributivní** spravedlnost, ve které jde hlavně o to, jak to lidé **cítí**, jestli jsou podle svého výkonu a v porovnání s ostatními spolupracovníky spravedlivě odměňováni. A pak **procedurální** spravedlnost, která se týká toho, jak zaměstnanci **vnímají** spravedlnost postupů, které se používají organizacemi v takových oblastech, jako jsou disciplinární řízení, povýšení pracovníků či jejich celkové hodnocení.

Spravedlnost se tedy týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Je jasné, a téměř všichni jsme se s tím setkali, že pokud mají lidé pocit, že se s nimi jedná nespravedlivě, jsou demotivováni, což se může projevit na snížení výkonnosti, či na kvalitě výsledků nebo v nejnutnějším případě mohou organizace opustit a odejít ke konkurenci.

2.4 Motivace a rozvoj lidských zdrojů

Je v době krize moudré uvažovat o možnostech motivace zaměstnanců? Má vůbec smysl dávat zaměstnancům něco jiného než základní mzdu? Nemělo by rozumné vedení klást důraz především na úspory a zbytečně neutrácet? Takové otázky a spoustu dalších řeší personální útvar neboli personalisté dané organizace. Zvláště v dnešní době, kdy podniky zažívají hospodářský útlum, který nemá v novodobé české historii obdoby, se musí personalisté snažit o udržení svých zaměstnanců. Zaměstnanci v době dnešní krize jednoznačně pociťují silnější tlak na výkon. Vysoké nasazení v podmínkách negativního informačního šumu, články plné krize, případné propouštění zaměstnanců, jen malá vidina odměny na konci roku.... To vše klade extrémní nároky na motivaci pracovníků. Jak ovšem docílit, aby zaměstnanci pociťovali uznání i v době, kdy zvýšení mezd jen o malé procento není možné? Jak uspořít náklady a zároveň neztratit motivaci svých zaměstnanců?

Naštěstí pořád platí, že nejlepší zdroje motivace jsou v podstatě zadarmo. Nezbytnou podmínkou je kvalitní komunikace, hledání dobrých příkladů, pochvala nebo jen tisíckrát opakované a zapomínané „děkuji“.

Neméně důležitá je i motivace materiální. Ta je však drahá, protože každá koruna, kterou má zaměstnanec ve výplatě, stojí zaměstnavatele v podstatě dvě.

Využití státem podporovaných **benefitů** je v tuto chvíli jedna z mála variant, na které se ve firmě shodne finanční i HR oddělení. Takové řešení udrží motivaci a loajalitu zaměstnanců a zároveň pomůže udržet náklady pod kontrolou.

Se zcela opačným pohledem na pracovní motivaci jsem se setkala v článku nazvaném „**Přestaňte motivovat zaměstnance**“ [20]. Jak mám motivovat své zaměstnance a spolupracovníky? Tato častá otázka uvádí personalisty a manažery v omyl. Klíčovou otázkou není, jak lidi motivovat, ale jak odstranit nebo jinak vyřešit vše, co je demotivuje.

V článku se píše o tom, že motivování zaměstnanců personalisty nebo manažery je minulostí, protože realita je taková, že skutečně silné osobnosti svoje lidi nemotivují a ani to není nutné. Pro lidi je přirozené pracovat a přinášet určité oběti, což jim umožňuje jejich přežití. Od lidí zpravidla neslyšíte, že mají potřebu být motivováni ke své práci. Lidé většinou

pracují, protože je to jejich přirozená potřeba. Pokud je někdo skutečně bez motivace ke své práci, je zřejmě na zcela nesprávném místě a je nezbytné jej propustit.

Úspěšné vůdčí osobnosti mají v tomto směru jasno. Zaměstnanec, který nastoupí na nové místo v nové firmě, začne svoji práci zpravidla dělat s nadšením a je rád, že má na obživu. S tímto tvrzením lze souhlasit, ale časem přece jen vznikne potřeba pracovníka motivovat, obnovit a posílit jeho původní motivaci.

Taková potřeba, jak se v článku píše, zde ve skutečnosti není a nevznikne. Společný problém zaměstnanců na všech úrovních není jejich motivace. Jejich společným problémem **je demotivující pracovní prostředí, které lidi odrazuje od kvalitní a produktivní práce.**

Pokud pracovní prostředí selhává a neposkytuje zaměstnancům orientaci, zdroje a respekt od svých nadřízených, jejich vnitřní potřeba projevovat pracovní výkonnost a odvádět kvalitní práci je potlačena nebo přesměrována. Lidé pociťují frustraci a prožívají pocit bezmocnosti.

Sama jsem se s tímto problémem setkala a prožila, kdy je pak člověk motivován pouze k tomu, aby si udržel svoji práci, ale nikoli k podávání takových pracovních výkonů, které jsou cenné pro organizaci. Jakmile zaměstnanci opustí toto demotivující prostředí, jejich motivace podávat optimální výkony a odvádět kvalitní práci se opět vynoří; často je to po tom, co přešli ke konkurenci. Ať se tedy rozhodneme proto, zda motivovat zaměstnance či nemotivovat, znovu se dostáváme k práci personalistů a manažerů, kteří mají nezastupitelné místo v organizaci a kteří se musí „starat“ o své zaměstnance od A do Z, aby ke konkurenci nepřešli. To znamená od jejich nástupu do pracovního poměru, přes vytváření dobrého pracovního prostředí, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků včetně zaměstnaneckých výhod, zdravotní péče, pracovní výkonnost až po odchod z organizace.

Nespokojení zaměstnanci, kteří odcházejí z organizace, berou sebou cenné informace o bývalé firemní strategii a nejčastěji získávají místo u konkurenčních organizací. Proto se vyplatí neustále se starat o loajalitu zaměstnanců a nabídnout jim motivační programy, které je dokážou přimět k aktivitě a pokud jsou znuděni každodenní rutinou, vytyčit jim nové cíle.

V článku nazvaném „*Desatero rozvoje zaměstnanců*“ se uvádí „Deset trendů pro angažovanost a rozvoj personálu“: [18]

1. Spokojenost zaměstnanců boduje

Četné průzkumy spokojenosti personálu docházejí ke stejnému závěru: „*Vaši zaměstnanci nejsou spokojení a odejdou vám, pokud se věci nezmění.*“ Špičkové firmy investují čas, peníze a další zdroje do zvyšování spokojenosti zaměstnanců, protože vědí, že tím získají konkurenční výhodu.

2. Udržte si starší zaměstnance

Starší zaměstnanci jsou pro firmu cenní, protože na trhu práce není dost kvalitních mladších lidí, kteří by je mohli plně nahradit. Pokuste se udržet starší zaměstnance o trochu déle, zapojte je do projektu, pověřte je mentorováním mladších zaměstnanců a využijte jejich zkušenosti dříve, než skutečně odejdou.

3. Vytvářejte lidem příležitosti k osobnímu rozvoji

Tím zvýšíte pravděpodobnost, že ve firmě zůstanou. Naučte manažery vést rozhovory se svými spolupracovníky o jejich osobním růstu a uče tuto dovednost i samotné zaměstnance.

4. Uvolněte režim pracovní doby

Lidé chtějí více volnosti a pružnosti. Pokud jim v tomto směru něco rozumného nabídnete, máte větší šanci si je udržet.

5. Buďte tolerantní k zaměstnancům různých věkových skupin

Dnes vedle sebe často pracují lidé čtyř různých generací. Je na čase věnovat pozornost specifickým potřebám jednotlivých věkových skupin. Pomozte jim k lepšímu vzájemnému porozumění. Zvýšíte tak všeobecnou spokojenost a produktivitu.

6. Nové příležitosti jsou lákadlem pro talentované zaměstnance

Vytvářejte nové příležitosti, které přitáhnou a udrží talentované zaměstnance. Pokud z firmy odejdou, získá je vaše konkurence. Dnes mají talentovaní a vysoce kvalifikovaní lidé další možnost uplatnění: podnikat soukromě na vlastní účet.

7. Stabilizující rozhovory se zaměstnanci

Místo výstupních rozhovorů se naučte vést rozhovory stabilizující, zaměřené na udržení kvalitních zaměstnanců ve firmě. Základní otázka těchto rozhovorů zní: „*Co pro vás můžeme udělat, abyste u nás zůstali?*“

8. Výdělek není to jediné, co vede lidi k rozhodnutí setrvat ve firmě

Každý zaměstnanec má jiné potřeby a každého lze motivovat a udržet ve firmě jiným způsobem. Promluvte s lidmi, které nechcete ztratit. Ptejte se jich na osobní potřeby a očekávání vůči firmě. Pak se snažte najít způsob, jak jim nabídnou to, co žádají.

9. Manažeři budou řídit více podřízených

Podle předpovědí se v příští dekádě zvětší počet manažerských pozic o 25%, ale na trhu práce bude o 15% méně vhodných kandidátů na manažerská místa ve věku 25 až 44 let. Východiskem je zvýšení rozsahu řízení neboli počtu přímých podřízených pod jedním manažerem. Manažeři se budou muset naučit více delegovat a začít se zmocňováním zaměstnanců.

10. Laskavější pracoviště vyhrávají

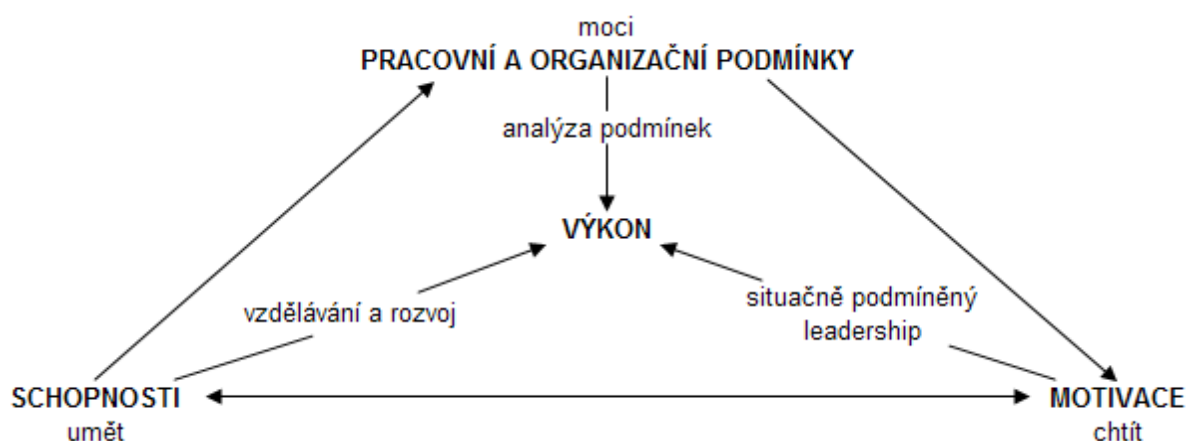
Zaměstnanci jsou především lidské bytosti. Chtějí, aby si firma vážila jejich znalostí a dovedností a dala jim možnost využívat je. Chtějí to už dnes a budou to ještě naléhavěji vyžadovat zítra.

2.4.1 Vztah mezi motivací, spokojeností a pracovním výkonem

Motivace, spokojenost, výkon, to jsou tři pojmy, které spolu nerozlučně souvisí. Bez motivace není člověk spokojený a bez spokojenosti podává nižší pracovní výkon. Protože úroveň spokojenosti je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, může být pro každého jedince motivující něco jiného. Závisí to na vlastních potřebách člověka, jeho očekávání i na pracovním prostředí.

Pro někoho znamená spokojenost to, že má stálou práci, že po něm personalista nebo manažer nechce „něco navíc“ než co má v pracovní náplni, že se nemusí zúčastňovat školení a podobných vzdělávacích akcí. I takoví lidé pracují v organizacích a není jich málo. Podstatné pro ně je, že mají plat či mzdu a v podstatě žádnou motivaci ani uspokojení nepotřebují. Tito pracovníci však podávají průměrný pracovní výkon. Většina lidí však touží po úspěchu ocenění a po práci, která jim přinese vysokou míru uspokojení. Proto je pro ně motivace důležitým faktorem, která se projevuje i ve zvýšeném pracovním výkonu.

Obrázek č.4: Faktory ovlivňující pracovní výkon



Zdroj: TURECKIOVÁ, M.. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 52

Pracovní výkon bývá určen jako výsledek kombinace tří faktorů; **úsilí, schopností, a pracovních a organizačních podmínek**, tak jak naznačuje obr. č. 4. Personalista nebo

manažer by tedy měl při hodnocení pracovního výkonu vycházet ze všech tří faktorů. Organizační a pracovní podmínky jsou pro podávání výkonu nutné, avšak ne dostačující. Jedná se o tzv. **objektivní podmínky**. Úsilí a schopnosti patří mezi tzv. **subjektivní podmínky**, tedy, aby pracovníci chtěli a uměli podávat výkon [9].

Ovlivňování pracovní motivace za předpokladu dostatečné odbornosti a schopnosti pracovníka, vytváří nejdůležitější podmínky kontroly jeho pracovního výkonu a pracovní produktivity [14].

2.4.2 Komunikace na pracovišti

V současné době, v době technických vymožeností, se stává jedním z klíčových faktorů, ovlivňujících prosperitu firem, schopnost komunikace.

Úspěšnost firem lze totiž zvyšovat nejen zaváděním moderní techniky, technologií a progresivní organizací. Nejdůležitějším faktorem je aktivní spoluúčast zaměstnanců na naplňování cílů organizace. To ale není možné, pokud nebudou zaměstnanci znát záměry, vývoj a cíle firmy. Nezastupitelnou roli v tomto případě sehrává komunikace mezi jedinci. Komunikace neslouží jen ke vzájemnému pochopení, ale je i zdrojem řady nedorozumění a konfliktů na pracovišti.

Člověk může správně hovořit a vystupovat, může dokonale ovládat svůj hlas, pohyby, gesta, prostě mimiku a díky tomu prosadit svůj názor, přesvědčit druhé a získat je na svou stranu. Ale také nemusí. Některým lidem, pokud jsou svým okolím obdivováni, roste jejich „superego“ [13], jsou více zahleděni do sebe a ztrácí tím nutnou komunikační vlastnost, kterou jsou schopni vnímat druhé. Nezřídka o takových lidech slyšíme, že se rádi poslouchají. V mnoha případech takoví jedinci začnou hovořit o úplně jiném tématu, než bylo předmětem rozhovoru a téměř vás nepustí ke slovu.

Schopnost vnímat druhé tedy znamená alespoň na okamžik zapomenout na svá přání a potřeby a zamyslet se nad tím, co je důležité pro druhé. To však vyžaduje schopnost pochopit jejich přání a touhy, pochopit jejich radosti a strasti. Je to schopnost vžít se a vcítit se do ostatních lidí, pochopit, proč jednali tak a ne jinak. Schopnost vnímat druhé a dokázat být v „jejich kůži“ jsou nezbytnými předpoklady efektivní komunikace – **fenomémem komunikace**.

Úspěšný manažer či vedoucí pracovník by si měl tedy uvědomit, že vnímání a vcítění se do svých spolupracovníků je jedním ze základních faktorů správné a účinné motivace.

2.4.2.1 Naslouchání

Schopnost, tak jak byla popsána, vnímat a vcítit se do druhých je však nepoužitelná, pokud člověk nedokáže efektivně naslouchat. Nejde jen o to, pasivně poslouchat a kývat, jde o to, druhému porozumět, co říká, a proč to říká. To však vyžaduje naslouchat mu nejen ušima, očima, ale i srdcem. Každé sdělení jedince, vypoví a ukáže jeho pocity, cíle a přání. Proto je nezbytné se ptát – naslouchat aktivně. Tím dáváme druhým najevo, že víme, co nám sdělují, a že máme zájem jim naslouchat a komunikovat s nimi.

Neschopnost lidí naslouchat druhým se tedy stává jednou z hlavních bariér efektivní komunikace. Manažer si musí uvědomit, že správné – tedy aktivní naslouchání je jedním z nejúčinnějších prostředků k získání lidí na svou stranu a k upevnění autority. Bohužel, někteří manažeři a vedoucí pracovníci jsou příliš soustředěni na své pracovní, někdy i osobní problémy, upínají se na prezentaci vlastních názorů a nedokážou vnímat a sledovat řeč druhého. To pak může vést k různým nedorozuměním a konfliktům na pracovišti.

Komunikace tedy není jenom o přesném sdělování skutečností druhému, ale také o způsobu podání určité informace. Je nutné přihlížet k potřebám a očekáváním lidí, jejich individuální hierarchii hodnot. Z toho vyplývá, že komunikace je záležitost jak intelektuální, tak emocionální.

Má-li být komunikace v organizaci efektivní, musí být obousměrná. To znamená, že by měl management průběžně informovat své zaměstnance o tom, co se v podniku děje, o plánech, které se jich týkají nebo o tom, co zaměstnanci potřebují vědět a naopak, aby zaměstnanci mohli reagovat na tyto informace svými připomínkami či podněty.

Bohužel z vlastní zkušenosti vím, že problémy s komunikací na pracovišti jsou. Mnohdy za tím stojí sám vedoucí pracovník, který nepřenáší důležité informace všem pracovníkům stejně, někdy se určité informace, o kterých by měli všichni podřízení vědět, nedostane k některým lidem vůbec. V takovém případě není samotná komunikace všelékem na ostatní neduhy v organizaci, nýbrž pracovní prostředí, pracovní vztahy a nesjednocení kolektivu vede k rozpolcení pracovníků a nejednotnost vidět stejným směrem.

2.4.2.2 Systémy komunikace

Cílem komunikace je především přenést či získat určitou informaci. I když nejlepší způsob komunikace je osobní rozhovor, v mnoha případech to nejde nebo to není nutné. Informace či zprávy se nemusí týkat jen jedince či kolektivu, ale jsou určeny pro širší veřejnost. Systémy komunikace můžeme dělit na písemné (podnikové časopisy, nástěnky apod.) a na verbální (schůze, skupinový brífink...).

Časopisy – patří zde různé magazíny či podnikové časopisy, které mají zaměstnance průběžně informovat, co se v podniku děje. Jsou také využívány pro účely public relations.

Podnikové noviny – se vydávají častěji a jejich obsah bývá směřován spíše na starosti a problémy zaměstnanců. Na stránkách podnikových novin se objevují články o činnosti zaměstnanců, o jejich názorech či úspěších.

Věstníky – používají se v případě, kdy informace nesnese odklad a musí dojít k okamžitému informování zaměstnanců.

Nástěnky – jsou na pracovištích asi nejvíce používaným prostředkem k přenášení informací. Ne však každá nástěnka je využita potřebnými informacemi, např. nezajímavými nebo neaktuálními informacemi.

Týmový brífink – systém spočívá v zapojení všech lidí v podniku na všech úrovních do společných setkání.

2.4.3 Vzdělávání zaměstnanců

Lidé jsou největším bohatstvím firem a jejich rozvoj je důležitým prvkem činnosti každé firmy, která chce obstát v konkurenčním boji. Jak tedy zvýšit kvalitu vzdělávání? A kde hledat další zdroje jeho financování?

Rozvoj zaměstnanců je v podstatě personální rozvoj a motivace člověka jasně ukazuje, že cesta vpřed formou sebevzdělávání a seberealizace je tou nejlepší formou rozvoje lidských zdrojů.

Každý z nás by měl přemýšlet o tom, kam jde a co musí pro tu cestu udělat. A vzdělávání není nikdy dost. Dnes lidé sledují rychlé informace na internetu. Ale kolik lidí čte? Když člověk studuje, pak opravdu musí číst, přemýšlet o tom a najednou se mu rozhled zvětšuje. Člověk vstřebává stále více znalostí a pak může skládat mozaiku svého života, své práce z větší perspektivy, předvídat a méně chybovat. Člověk má pocit, že je více nad věcí, a proto zvládá lépe i těžší situace. Navíc, může lidem rozdávat moudra, životní elán, cíle ...

Obecným cílem rozvoje zaměstnanců je starat se o to, aby organizace měla dostatečný počet kvalitních a kvalifikovaných lidí, které potřebuje ke zlepšování výkonů a v neposlední řadě k dosažení svých cílů a tím i svého růstu. Organizace by měla zajistit, aby každý ze zaměstnanců měl dostatečné znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k výkonu své práce, k jejímu zefektivnění a neustálému zlepšování.

Dle [21] zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména:

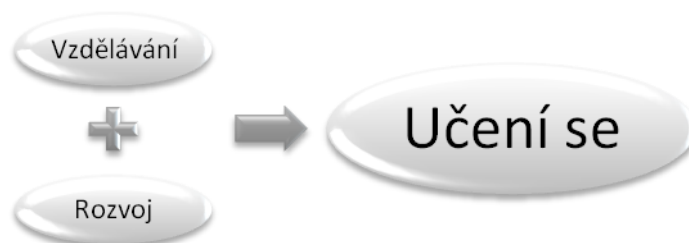
- ❖ zaškolení a zaučení,

- ❖ odbornou praxi absolventů škol,
- ❖ prohlubování kvalifikace,
- ❖ zvyšování kvalifikace.

Rozvoj pracovníků podle [1] obsahuje následující činnosti:

- **učení se** – je relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností,
- **vzdělávání** – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných všeobecně ve všech oblastech života, které se nevztahují ke konkrétním oblastem pracovní činnosti,
- **rozvoj** – je růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím vzdělávacích akcí a praxe,
- **odborné vzdělání** – jedná se o plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby lidé mohli svou práci vykonávat efektivně.

Obrázek č. 5: **Vztah učení rozvoje a vzdělávání**



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 31

Dle obrázku č. 5 vidí [7] rozdíl mezi učením, vzděláváním a rozvoje takto:

- **učení se** – je proces změny, který zahrnuje nové začátky a nové činy. Může probíhat organizovaně nebo spontánně. Učení je víc než rozvoj a vzdělání, protože zahrnuje i nežádoucí učení, např. kouření, což se však považovat za rozvoj nedá,
- **rozvoj** – zahrnuje žádoucí změny, dosažené pomocí učení se,
- **vzdělávání** – je organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, který má přesně určený začátek a konec.

Podle [9], základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je **flexibilita a připravenost na změny**. Flexibilitu organizace dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A proto nejdůležitější úkolem personální práce se v současnosti stává péče o formování pracovních schopností pracovníků.

Dnešní organizace si vychovávají pracovníky, kteří musí zvládat několik činností, jde o tzv. kumulované funkce. Jde především o menší podniky, kdy účetní je zároveň personalistkou i sekretářkou v jedné osobě.

Současný charakter práce v organizacích a stále dokonalejší metody řízení vyžadují, aby byli pracovníci odborně připraveni a schopni vstřebávat nové odborné znalosti, ale aby byli i pracovníky s požadujícími rysy osobnosti. Dnes již nestačí vzdělávat se jen nějakým přeškolením nebo zacvičováním, ale jde o rozvojové aktivity, které formují flexibilitu zaměstnanců, dávají jim větší rozhled a tím i připravenost pro změny.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci by se mělo hlavně řídit ekonomickými a personálními potřebami. Je na každé organizaci, aby zhodnotila, do jakých oblastí bude investovat a podporovat rozvoj svých zaměstnanců. Může se zaměřit na rozvíjení takových znalostí a dovedností, které se týkají jen vykonávané práce, nebo může podporovat takové rozvojové programy, které si vybírá pracovník sám. To, jak se organizace zachová, závisí mj. i na sociálním prostředí, ve kterém organizace působí, na tom, do jaké míry systém vzdělávání v dané zemi připravuje pracovníky pro potřeby organizace, na úrovni vzdělanosti apod.

Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost [9]:

a) Metody používané ke vzdělání na pracovišti při výkonu práce (na konkrétním pracovním místě)

- **Instruktaž při výkonu práce** – nejčastěji používaná metoda, jedná se o nejjednodušší způsob zácvičení nového pracovníka.
- **Coaching** – jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k vlastní iniciativě a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce.
- **Mentoring** – podobné coachingu, iniciativa a odpovědnost spočívá na vzdělávaném pracovníkovi.
- **Counselling** – nejnovější metoda formování pracovních schopností pracovníků. Jde o vzájemné konzultování mezi vzdělavatelem a vzdělávaným.
- **Asistování** – často používaná metoda, vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi.

- **Pracovní porady** – vhodná metoda formování pracovních schopností pracovníků.

b) Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

- **Přednáška** – bývá zaměřená na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí.
- **Seminář** – přednáška spojená s diskuzí. Metoda zprostředkovávající znalosti.
- **Demonstrování** – zprostředkovává znalosti pomocí audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů apod.
- **Workshop** – praktické problémy se řeší týmově.
- **Brainstorming** – skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl řešení zadaného problému.
- **Hraní rolí** – manažerské hry, je to metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, za předpokladu aktivity a samostatnosti.
- **Assessment centre** – také development centre. Moderní vysoce hodnocená metoda, která se týká výběru a vzdělávání manažerů.

Výše uvedené vzdělávací metody (nejde o úplný výčet metod) se týkají především plánovaného vzdělávání pracovníků, které vysílá organizace. Pak je zde ještě vzdělávání individuální, kdy pracovník není vyslán organizací, nýbrž se vzdělává z důvodu seberealizace, povýšení nebo rozvíjení další kariéry. Může se jednat o různé rekvalifikační kurzy nebo studium na středních či vysokých školách. Tato forma vzdělávání je pak mnohem náročnější pro člověka, protože ve většině případů si studium musí hradit sám a čas věnovaný studiu čerpá formou dovolené či náhradního volna. Takto nabyté vědomosti však mají jak pro jedince, tak pro organizaci mnohem větší přínos.

2.4.4 Hodnocení zaměstnanců

V dnešním světě znalostí a dovedností si musí firmy uvědomit, že cennější pro jejich firmu může být to, co znají a umějí jejich zaměstnanci, než to, co jim za jejich práci zaplatí. Proto by měli dát svým pracovníkům najevo, že si jich váží.

V dřívějších dobách byl manažer osobou, která měla technické a odborné znalosti, které pak předávala svým podřízeným. Ti nebyli nikdy tak znalí jako on. V současné době jsou naopak klíčem k bohatství a úspěšnosti firmy často právě znalosti zaměstnanců. Firma dnes

potřebuje jejich vědomosti a dovednosti víc, než oni potřebují firmu. O své práci totiž mnohdy vědí víc, než jejich nadřízení.

Inteligentní firmy pochopily, o jak zásadní změnu jde a začaly podle toho jednat. Některé firmy a vedení bohužel stále neví, o čem je řeč a jednají pořád podle „stejných“ pravidel. Jeden z nejvíce demotivujících komentářů, které může vedoucí pracovník pronést při ohodnocení vynikající práce jeho podřízeného, je: „*Ale vždyť přece právě za to je ten člověk placen.*“ Jenže vždycky nejde jen o peníze a mělo by se na zaměstnance nahlížet komplexně, jako na celkovou osobnost.

Hodnocení pracovníků tedy patří mezi nejsložitější a nejcitlivější personální činnosti. Jejich úkolem a náplní je i poznávání kladných a záporných stránek osobnosti, které mohou využít, např. k rozvoji profesní kariéry, k případnému jmenování do vyšších funkcí, při odměňování, motivaci nebo naopak k propuštění či uvolnění z funkce.

Personalisté musí hodnotit a zabývat se také tím, jak pracovník vykonává svou práci, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům a ostatním osobám, jak plní úkoly, které vyžaduje jeho pracovní místo, nebo hledají cesty ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance.

Podle [3] znamená hodnocení zaměstnanců posuzování jejich vlastností, jednání, názorů, postojů, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pracovník pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.

Hodnocení pracovníků může mít dvě podoby: [9]

❖ **Neformální hodnocení** – je to průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Probíhá většinou příležitostně a závisí na dané situaci v daném okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a o součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů. Tato forma hodnocení bývá většinou ústní a výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

❖ **Formální hodnocení** – nebo také systematické, je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. Použijí se z něj dokumenty, které bývají ukládány do osobních spisů pracovníků a slouží jako podklady pro další personální činnosti. Zvláštním případem formálního hodnocení je **příležitostné hodnocení**, které se používá při ukončování pracovního poměru zaměstnance. Jeho výstupem je pracovní posudek.

Využití výsledků hodnocení je přínosem nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance. Umožňuje zjistit nedostatky v organizaci, jejich slabé a silné stránky, případné pracovní sociální napětí. Hodnocením by se rovněž mělo potvrdit správnost výběru zaměstnance a lépe ohodnotit kvalitní pracovníky. Zhodnocením lze zjistit potřeby zaměstnanců a využít jejich schopnosti a dovednosti.

Milkovich a Boudreau uvádějí využití hodnocení pracovníků v organizaci dle následujícího pořadí důležitosti: [9]

1. Zlepšení pracovního výkonu
2. Odměňování podle zásluh
3. Informování pracovníků o požadavcích
4. Rozhodování o povýšení pracovníků
5. Poskytování rad pracovníkům
6. Motivování pracovníků
7. Hodnocení rozvojového potenciálu (schopností) pracovníků
8. Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků
9. Zlepšování vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízenými
10. Pomoc pracovníkům při stanovování cílů jejich kariéry
11. Efektivnější přidělování pracovních úkolů
12. Rozhodování o převedení pracovníků na jinou práci
13. Rozhodování o vysazení z práce nebo ukončení pracovního poměru
14. Jedno z východisek dlouhodobého plánování
15. Vyhodnocování efektivnosti výběru a přijímání pracovníků

Hodnocení pracovníků, jak jsem již napsala, je jedním z nejdůležitějších úkolů personálních činností. Dát správného člověka na správné místo, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé pracovní prostředí patří mezi základní úkoly řízení lidských zdrojů.

2.4.5 Odměňování

Zvýšení platu a bonusy jsou dvě formy odměňování používané k posílení motivace zaměstnanců. Která z těchto forem je lepší pro podporu špičkové výkonnosti?

Zvolit vhodný způsob, jak pomocí odměňování motivovat zaměstnance, je stálý problém, s nímž se většina firem neustále potýká. Mnoho podniků nabízí zaměstnancům mix složený ze základního platu, prémie, podílu na akciích firmy a nejrůznějších benefitů, které zahrnují např. penzijní plány a programy péče o zdraví. Otázka ale zní: Jaká je nejvýhodnější, nákladově

efektivní kombinace různých forem odměňování, která by zajistila, aby zaměstnanci podávali své nejlepší výkony? Co dává větší efekt – zvýšení platu za pracovní výkon nebo prémie?

Opět se dostáváme k personalistice, v jejíž kompetenci odměňování zaměstnanců je. Je to jedna z nejstarších a z nejzávažnějších personálních činností. Spravedlnost hodnocení a následné odměňování je vždy relativní. Přesto by se měl dobrý manažer či vedoucí pracovník snažit o co nejvyšší objektivitu. Její míra vždy z velké části závisí na etických kvalitách toho, kdo o odměně rozhoduje. Odměna za práci je základní motivací, jsou to hlavně peníze a různá přilepšení – mobilní telefon, služební automobil, příspěvek na obědy a jiné zaměstnanecké výhody (benefity), které v podstatě tvoří součást platu zaměstnance.

2.4.5.1 Systém odměňování

Podle [9] odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou vždy samozřejmé, např. vybavené kanceláře, přidělení počítače nebo vzdělávání poskytované organizací. Těmto hmatatelným odměnám se říká **vnější odměny** a kontroluje a rozhoduje o nich organizace.

Stále více pozornosti je však věnováno tzv. **vnitřním odměnám**, které nemají hmotnou povahu a souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity. Vážou se k osobnosti pracovníka. Faktory, které ovlivňují vnitřní odměny, jsou např. spravedlivé hodnocení, vytváření příznivých pracovních podmínek, korektní vztahy na pracovišti apod.

Jednou z klíčových otázek odměňování je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.

Systém by měl: [9]

- ✓ Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci
- ✓ Stabilizovat žádoucí pracovníky
- ✓ Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti
- ✓ V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu
- ✓ Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností

- ✓ Být zaměstnanci akceptován
- ✓ Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností
- ✓ Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami
- ✓ Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti
- ✓ Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků
- ✓ Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a na příjmy

2.4.5.2 Cafeteria systems

Pružný program benefitů, známý pod pojmem „**cafeteria**“, je takový systém, který dává zaměstnancům možnost individuální volby peněžních a nepeněžních benefitů. Pro zaměstnance se nabízené benefity stávají jasnými a přehlednými.

Cafeteria systém je nástrojem, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců. Přímým důsledkem využívání cafeteria systému je zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců. Benefity jsou také nástrojem ke zvyšování pracovní motivace a potenciálu zaměstnanců, navíc podporují dlouhodobé zlepšování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jedince (*work-life balance*). Někteří zaměstnavatelé právem chápou benefity jako nástroj ke snižování fluktuace a nákladů, které s sebou tento jev nese. Vhodná nabídka zaměstnaneckých odměn může významně dodat zaměstnavateli na atraktivitě a podpořit jeho konkurenceschopnost na poli trhu práce [22].

Z finančního hlediska lze říci, že díky nepeněžní formě plnění můžeme chápat vhodně provedenou investici do zaměstnaneckých benefitů jako výraznou výhodu oproti zvyšování mezd. Hlavním důvodem této výhodnosti je možnost daňového uplatnění benefitu na straně firmy anebo jeho charakter nezdánitelného příjmu na straně zaměstnance. Mnohé benefity jsou tedy levnější alternativou navyšování platu zaměstnanců.

Cafeteria systém je zjednodušeně řečeno systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může daný zaměstnanec směnit za bonusy, které pro něj mají nejvyšší hodnotu. Tento systém se uplatňuje především v modernějších firmách v západoevropských zemích. Systém je motivačně účinnější a vede k vyšší spokojenosti většiny zaměstnanců [23].

Cafeteria systém byl zaveden především proto, že zaměstnanci pocházejí z rozdílných věkových, sociálně či zájmově jinak orientovaných skupin, kde má každý jinou prioritu svých sociálních potřeb.

Čím dál víc rozšířený cafeteria systém má ale přes spoustu výhod jednu velkou nevýhodu: vysokou administrativní náročnost. Evidence individuálních rozpočtů zaměstnanců a vyřizování objednávek benefitů pro jednotlivé zaměstnance si totiž v mnoha firmách vyžádaly výrazné navýšení pracovní agendy personálního oddělení. Hlavním rozdílem oproti plošně pohybovaným zaměstnaneckým výhodám je možnost volby a předem stanovený limit [26].

Pro cafeteria systém se dále využívají také pojmy: volitelné benefity, flexibilní program a osobní účty.

2.4.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody i nadále tvoří důležitou složku systému odměňování pracovníků. Balíček benefitů je jedním z významných rozhodovacích faktorů pro uchazeče zvažující více pracovních nabídek.

V současnosti benefity stále více nabývají na významu. Společnosti jsou si vědomy klíčové role zaměstnaneckých výhod a snaží se jejich nabídku stále zlepšovat a rozvíjet. Zaměstnanecké výhody jsou něco, co dostává zaměstnanec z titulu svého zaměstnaneckého poměru. Tzn., že nejsou vázány na pracovní výkon. Je to odměna zaměstnance, jako něco navíc ke sjednané mzdě. Proto charakter takových výhod nemá vliv na motivaci zaměstnanců a jejich výkonnost.

Zavádění zaměstnaneckých výhod by neměly vyplývat jen z možnosti organizace, ale měly by přihlížet i k potřebám pracovníků, kteří by si měli mít možnost vybírat takové soubory výhod, které uspokojí jejich momentální potřeby.

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod: [1]

Zaměstnanecké výhody mohou být rozděleny do následujících kategorií:

- **Penzijní systémy** – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- **Osobní jistoty** – jde o výhody, které posilují osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazové nebo životního pojištění.
- **Finanční výpomoc** – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované společnostmi.
- **Osobní potřeby** – patří zde např. dovolená na zotavenou, péče o děti, přerušení kariéry vlivem studia nebo mateřské dovolené a poté se vrací na stejnou práci, finanční poradenství, posilovny a rekreační zařízení, osobní poradenství v době krizí apod.
- **Podnikové automobily a benzin** – stále oceňována výhoda.

- **Jiné výhody** – jsou to výhody, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců, jako jsou dotované stravování, tzv. ošatné (příplatek za ošacení), mobilní telefony a kreditní karty, úhrada telefonních výloh apod.
- **Nehmotné výhody** – takové výhody, které přispívají ke kvalitě pracovního života zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody, tak jak jsou organizace připraveny poskytnout svým zaměstnancům, nemusí vyhovovat všem stejně. Tzv. „**cafeteria**“ neboli pružný systém zaměstnaneckých výhod umožňuje zaměstnancům vybrat si z řady nabídek (menu) v rámci stanovených finančních limitů. O tomto systému bylo už podrobněji popsáno v předcházející kapitole.

2.5 Metodika a metody marketingového výzkumu využité v práci

V oblasti určitého odvětví, ve kterém pracujeme, vzniká ve většině případů mezi firmami vzájemná rivalita tzv. konkurence. Tomuto **prostředí** říkáme **konkurenční**.

Aby firma mohla dosahovat co nejlepších výsledků, a tak co nejlépe konkurovat ostatním firmám a zároveň si udržela ty nejlepší pracovníky, je nutné se také zajímat o **vnitřní prostředí firmy**, tzn. o vztahy uvnitř firmy. Jedná se o vzájemné pracovní vztahy, o spolupráci mezi jednotlivými odděleními firmy, počínaje top managementem až po ostatní útvary ve firmě jako např. výroba, výzkum, účetnictví, marketing. Proto musí marketingoví pracovníci i vedení řešit neustálé situace, jak vnitřní tak vnější, které mohou rozhodnout o budoucnosti firmy. K tomu často potřebují konkrétní odpovědi na konkrétní otázky. Těmito otázkami se zabývá **marketingový výzkum**, který dnes potřebuje na trhu každý subjekt.

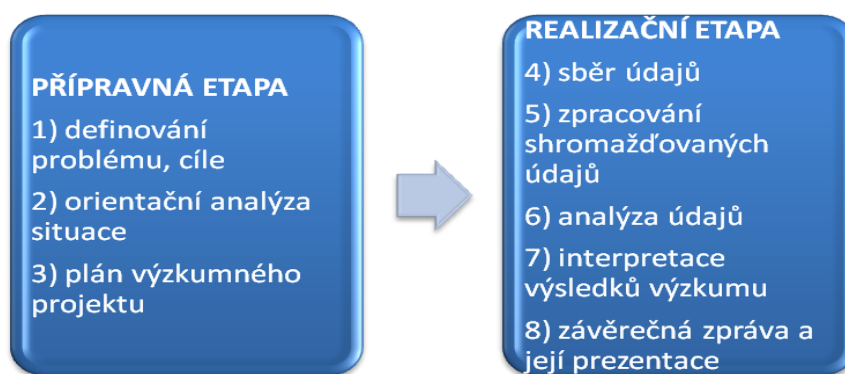
2.5.1 Marketingový výzkum

Představuje systematický a cílevědomý proces, směřující k opatření určitých konkrétních informací. Podstatou je poskytovat relevantní, objektivní, kvalitní a aktuální informace, které napomáhají snižovat rizika při uskutečňování rozhodnutí.

2.5.1.1 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu je uveden na obr. č. 6 a zahrnuje následující kroky [10]:

Obrázek č. 6: **Proces marketingového výzkumu**



Zdroj: KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*, s. 71

Přípravná etapa

1) Definování problému, cíle – zpracování projektu výzkumu. Základem je definovat problém a spolu s cílem výzkumu patří mezi nejdůležitější kroky celého marketingového výzkumu. Lze říci, že „*Dobře definovaný problém je napůl vyřešený problém*“ [10]. Pak následuje pokus o předběžnou formulaci hypotézy.

2) Orientační analýza situace – po definování základního problému je užitečné provést analýzu situace v informační oblasti, např. které informace jsou zapotřebí ještě zjistit a které již nepotřebujeme. V další fázi výzkumu se rozhodujeme, které informace využijeme. Podle toho můžeme dělit výzkumy na *primární* a *sekundární*.

3) Plán výzkumného projektu – je posledním krokem přípravné fáze, který má stěžejní význam. Je plánem *realizace* a *kontroly* výzkumu.

Plán rozvoje především specifikuje [10]:

- typy údajů, které budou shromažďovány,
- způsob jejich sběru,
- metody jejich analýzy,
- rozpočet výzkumu,
- stanovení přesných specifických úkolů jednotlivým pracovníkům,
- vypracování časového harmonogramu činností,
- kontrola plánu.

Realizační etapa

4) Sběr údajů – tato fáze patří mezi nejnákladnější fáze z celého výzkumného procesu.

Informace můžeme získat dvěma způsoby:

- *v terénu (field research)*– primární informace (přesná data, časově i finančně náročný)
- *od stolu (desk research)*– sekundární informace (informace z již existujících dat)

5) Zpracování shromážděných údajů – data je třeba:

- opravit, upravit, popř. doplnit chybné údaje
- klasifikovat (rozdělit údaje do tříd a kategorií)
- kódovat otázky (slovní výrazy převést do numerologických znaků)
- technicky zpracovat podklady pro analýzu (tabulky, grafy)

6) Analýza údajů – jedná se o vyhodnocení výzkumu. Postupně zjišťujeme [10]:

- četnost (výskyt) zjištěných odpovědí,
- úroveň (polohu), variabilitu (proměnlivost) a rozložení (průběh) zkoumaných znaků,
- závislosti mezi proměnnými.

7) Interpretace výsledku výzkumu – navazuje na analýzu. Doporučuje se nejvhodnější řešení zkoumaného problému.

8) Závěrečná zpráva a její prezentace - závěrečná zpráva musí obsahovat:

- ✓ stanovení předmětu a cíle výzkumu (dle zadání),
- ✓ přehled metodických postupů,
- ✓ popis zkoumaného souboru,
- ✓ shrnutí základních poznatků výzkumu,
- ✓ doporučení pro řešení daného problému.

Výsledky výzkumu jsou podkladem pro marketingová rozhodnutí pro řešení problému.

2.5.2 Metody marketingového výzkumu

Marketingový výzkum se na základě metodologie dělí na mnoho kritérií.

Členění výzkumu dle účelu [10]:

- Monitorovací výzkum – zpracovává údaje z interních zdrojů (prodejní výkazy, reklamace...) a externích zdrojů (chování subjektů na trhu, poptávka...). Podává vstupní informace.
- Explorativní výzkum – cílem je vysvětlení nejasných situací.
- Deskriptivní výzkum – zde se popisují určité skutečnosti a jevy. Neptá se po příčinách.
- Kauzální výzkum – podává informace o vzájemných vztazích. Zde dochází k poznání příčin.
- Prognostický výzkum – cílem je predikce budoucího vývoje.
- Koncepční výzkum – jedná se o komplexní výstupy a zaujímá nejnižší stupeň výzkumu.

Členění výzkumu z hlediska času podle:

- Dynamického rozměru výzkumu
- Délky výzkumu – **krátkodobý** (operativní), data sbíraná v jednom časovém okamžiku a **dlouhodobý** (konjunkturální) výzkum.
- Periodicity provádění výzkumu – **jednorázový** (ad hoc) za konkrétním účelem a **opakovaný** (kontinuální) pro sledování vývoje.

Další typy výzkumu se člení podle [10]:

- Způsobů získávání údajů – **primární**, uskutečněný poprvé a **sekundární**, vychází z dřívějších údajů.
- Povahy získávaných informací – **kvantitativní**, má měřitelný charakter. Zajišťuje popisné informace, údaje o počtu. Ptá se „kolik“? A dále na **kvalitativní**, zkoumá příčiny, vztahy a závislosti mezi subjekty. Zjišťuje motivy, postoje, které vedou k určitému chování. Ptá se „proč“? Kvalitativnímu výzkumu se také říká **psychologický** výzkum. Nejedná se o tentýž výzkum, jen se částečně překrývají. Psychologické postupy umožňují hloubkový rozbor zkoumaných jevů (psychologická explorace – rozhovor a další psychologické postupy).
- Zkoumaných subjektů – **výzkum spotřebitelů**, informace získané od konečných spotřebitelů a **výzkum organizací**, informace získané od majitelů firem, manažerů, od ostatních zaměstnanců.
- Subjektů realizujících výzkum – **firemní výzkum**, využívá svých zaměstnanců a **agenturní výzkum** využívá specializované agentury.

- Tematiky – **jednotematické**, projekty pro jednoho zadavatele, s jedním produktem a **vícetematické**, tzv. omnibusová šetření, projekty pro více zadavatelů, k více tematickým okruhům.

2.5.2.1 Základní metody sběru primárních údajů

Mezi základní metody sběru dat patří **pozorování**, **dotazování** a **experiment**.

- ❖ **Pozorování** – nevyžaduje přímý kontakt mezi pozorovatelem a pozorovaným, není závislé na vzájemné spolupráci. Jde o metodu, kde podstatným znakem je, že se děje na základě smyslového vnímání. Jedná se o cílevědomé a záměrné sledování právě probíhající skutečnosti, bez zásahu pozorovatele.

Podrobnější členění metody pozorování dle:

- ✓ prostředí – v přirozených podmínkách a uměle vyvolaných podmínkách,
 - ✓ pozorovacích kategorií – strukturované a nestrukturované,
 - ✓ místní a časové návaznosti – přímé a nepřímé,
 - ✓ pozice pozorovatele – zjevné a skryté,
 - ✓ role pozorovatele – vnější (nezúčastněné) a vnitřní (zúčastněné)
- ❖ **Dotazování** – jde zde o kontakt mezi pracovníkem a respondentem. Podle způsobu kontaktu rozlišujeme dotazování **osobní** (ústní), **písemné** (poštou), **telefonické**, **elektronické**. Nejtradičnějším typem je osobní dotazování. Mezi rozšířené typy patří dotazování poštou, při telefonickém dotazování schází osobní kontakt. Elektronické dotazování je založeno na využití počítačové techniky. Informace od respondentů se zajišťují prostřednictvím dotazníků v e-mailech či webových stránkách. Je zde minimální finanční a časová náročnost. Podstatou je pokládání otázek respondentům s cílem získat potřebné údaje k řešení výzkumného úkolu.

Typy otázek používané v dotazníku:

- ✓ **otevřené** – respondent volně odpovídá, je však někdy problém dané otázky vyhodnotit,
- ✓ **uzavřené** – je dán výčet možností, kde respondent označí správnou odpověď, dobře se vyhodnocují, jako poslední varianta se doporučuje dát možnost „jiné“ ...,
- ✓ **polouzavřené** – kombinace otevřených a uzavřených otázek.

Neexistuje přesné stanovení konstrukce otázek. Vše závisí na informacích, které by nám měly poskytnout odpověď na danou otázku řešeného problému. Je však nutné dobře formulovat otázku! Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních dat.

❖ **Experiment** – na rozdíl od předchozích metod se nezkoumá jev existující, ale skutečnost, která je pro výzkum naorganizovaná, tzn. vyhodnocuje se chování v uměle vytvořených podmínkách.

Při výzkumu je třeba vybrat vhodný vzorek, který by byl tzv. **reprezentativní**, tzn. že získané informace se dají od vzorku odvodit.

3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

3.1 Základní údaje o společnosti

Krajská agentura pro zemědělství a venkov Moravskoslezský kraj

V souladu s nařízením Komise Evropského společenství (dále jen ES) č. 1974/2006 ze dne 15. prosince 2006, kterým se stanovují podrobná pravidla pro použití nařízení Rady (ES) č. 1698/2005 o podpoře pro rozvoj venkova z EAFRD, byla Česká republika (dále jen ČR), stejně jako ostatní členské země Evropské unie (dále jen EU), povinna do 31. 12. 2008 zřídit **Celostátní síť pro venkov** (dále jen Síť). **Činnost Sítě byla oficiálně zahájena 11. listopadu 2008 [24].**

Zřizovatelem Sítě je Ministerstvo zemědělství ČR (dále jen MZe). Síť je komunikační platformou **Programu rozvoje venkova ČR 2007-2013** a propaguje nejen aktivity MZe, ale i subjektů činných ve venkovském prostoru a zemědělství, jak u nás, tak i v zahraničí. Úkolem Sítě je sběr dat o nejlepší praxi, zpracování těchto informací s cílem identifikovat, šířit a upevňovat nejefektivnější nástroje rozvoje venkova a zemědělství, shromažďování informací o vývoji ve venkovských oblastech, setkávání aktérů a semináře pro osoby, které se aktivně podílí na rozvoji venkova a zemědělství [24].

Síť je rozdělena do **Krajských a Regionálních (okresních) subsítí**, které sdružují odbory Krajských agentur pro zemědělství a venkov (dále jen KAZV), jako Sekretariát Sítě, jim organizačně podřízená oddělení Agentur pro zemědělství a venkov (dále jen AZV) a subjekty působící ve venkovském prostoru na úrovni okresů a krajů. Krajské a Regionální síť zajišťují mezisektorové provázání a integrovaný přístup k rozvoji venkova a zemědělství. Prostřednictvím těchto odborů je zajišťován vzájemný přenos informací mezi MZe a aktéry na krajské a regionální úrovni [24]. Organizační schéma MZe platné od 1.3.2010 je znázorněno v příloze č. 1 této práce.

Hlavní myšlenkou Sítě je sdílení zkušeností a poznatků a jejich předávání směrem k aktérům podílejících se na rozvoji venkova a zemědělství. Velmi důležitý je i přístup zdola nahoru, který umožní získávání zpětné vazby pro orgány státní správy [24].

Krajská síť Moravskoslezský kraj

Koordinátorem krajské sítě Moravskoslezský kraj je **Krajská agentura pro zemědělství a venkov Moravskoslezský kraj**, se sídlem Horní náměstí 103/2, Opava, 74601, dle obr. č.7.

Obrázek č. 7: KAZV Moravskoslezský kraj



Zdroj: <http://eagri.cz/public/eagri/venkov/krajske-a-regionalni-site/moravskoslezsky-kraj/kazv-moravskoslezsky-kraj/>

Do působnosti KAZV Moravskoslezský kraj spadají následující oddělení **Agentur pro zemědělství a venkov**:

-  **AZV Bruntál**
-  **AZV Frýdek – Místek**
-  **AZV Nový Jičín**
-  **AZV Opava**

Ředitelem KAZV pro Moravskoslezský kraj (dále jen MSK) a zároveň vedoucím oddělení AZV Opava je Ing. Ladislav Bittner.

Organizační struktura MZe, odboru KAZV MSK

Počet zaměstnanců jednotlivých oddělení AZV, kteří spadají pod KAZV MSK je celkem 33, z toho AZV Bruntál zaměstnává 7 lidí, ve Frýdku-Místku je v evidenci 9 zaměstnanců, v Novém Jičíně jich pracuje 6 a v AZV Opava je zaměstnáno celkem 11 lidí, přičemž 1 pracovník, a to vedoucí oddělení AZV Opava, působí i ve funkci ředitele KAZV MSK.

Z organizační struktury, která je uvedena v příloze č. 2 této práce je zřejmé, že personální, mzdový a ekonomický úsek spadá přímo pod ředitele KAZV MSK a vedoucího AZV Opava, na všech odděleních AZV vykonávají zaměstnanci agentury na úseku odborných činností.

3.1.1 Hlavní činnosti KAZV MSK

Činnosti, které vykonávají zaměstnanci KAZV jsou velice rozsáhlé a jsou upraveny Organizačním řádem MZe [28]:

- Ředitelé KAZV vykonávají funkci zaměstnavatele, s výjimkou činností, které si vyhradil ministr, popř. jimi pověřil jiné pracovníky,
- V rámci své územní působnosti zastupují ministerstvo, provádí aktualizaci evidence půdy,
- Jsou místem pro aktualizaci registrů půdních bloků (LPIS),
- Spolupracují při tvorbě a odpovídající realizaci státní zemědělské politiky v rámci své územní působnosti,
- Odpovídají v souladu se stanovenými pravidly pro poskytování dotací za realizaci dotační politiky a kontrolu využití dotačních prostředků dotovanými subjekty,
- Odpovídají za vedení personální agendy, včetně rozhodnutí o personálním obsazení funkčních míst v rámci stanoveného limitu počtu pracovníků na AZV,
- Ve spolupráci s příslušnými odbory ministerstva připravují metodické podklady a koordinují oblast financování, účetnictví a mezd,
- Odpovídají za rozpočet oddělení AZV, majetek ministerstva a za vedení spisové a správní agendy v rámci své působnosti, za dodržování předpisů ve vztahu k ochraně bezpečnosti a zdraví při práci a za ochranu utajovaných skutečností,
- Rozhodují ve správním řízení jako orgány prvního stupně,
- Zajišťují podklady pro plnění povinností ministerstva, týkající se úpravy vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku,
- Napomáhají při řešení sporů v otázkách restitucí a vyrovnání majetkových podílů,
- Na úseku podpor ze státního rozpočtu a jiných zdrojů se řídí metodickými pokyny vydávanými odbornými útvary ministerstva,
- Jsou kontaktním místem pro žadatele o podporu, distribuují formuláře žádostí, evidují přijaté žádosti, provádějí kontrolu žádostí, posuzují technickou proveditelnost přímo na místě,
- Zasílají příslušným odborným útvarům ministerstva dokumenty ke schváleným žádostem o podpory, archivují dokumenty těchto žádostí i neschválených žádostí,
- Provádějí kontrolní činnosti a spolupracují při kontrolách jiných odborných útvarů,
- Uzavírají v rámci své územní působnosti smlouvy o užívání nebytových prostor jak v postavení pronajímatele, tak i nájemce.

3.1.2 Hlavní odborné činnosti AZV

Mezi hlavní agendy vykonávající oddělení AZV patří [24]:

Evidence půdy (LPIS)

Portál farmáře/Portál eAGRI

Národní dotace

Dotace SZIF

PGRLF

Portál farmáře/Portál eAGRI - hlavním účelem Portálu farmáře je zpřístupnění aplikací registrů MZe, a to jak pro přihlášené, tak pro nepřihlášené uživatele. Přihlášení uživatelé mají možnost prohlížet a případně editovat svoje data v jednotlivých registrech. Změny v jednotlivých aplikacích jsou prezentovány formou novinek.

Národní dotace - výhradně z národních zdrojů podporuje Česká republika prostřednictvím řady cílených programů celou řadu potřebných aktivit. Těmito dotačními programy přispívá stát k udržování výrobního potenciálu zemědělství a jeho podílu na rozvoji venkovského prostoru.

Státní zemědělský intervenční fond (SZIF) - základní struktura programu má 4 osy:

Osa I - je zaměřena na zlepšení konkurenceschopnosti zemědělství, potravinářství a lesnictví.

Osa II - je zaměřena na zlepšování životního prostředí a krajiny, hlavně v horských a podhorských oblastech s vyšší nadmořskou výškou a nízkou výnosností zemědělské půdy.

Osa III - směřuje ke zkvalitnění života ve venkovských oblastech a diverzifikaci hospodářství venkova. Dále je zaměřena na výstavbu, modernizaci, nákup budov a strojů ve vztahu k zemědělským podnikatelům.

Osa IV - má nápomoci místním obyvatelům venkovských mikroregionů principem „zdolá-nahoru“ vypracovat vlastní strategii rozvoje území, ve kterém žijí a podpořit projekty pro jeho rozvoj metodou LEADER ČR. Jedná se o program, který je zaměřen především na nové formy zlepšování kvality života ve venkovských oblastech a posílení ekonomického prostředí.

Programy podpory PGRLF - hlavní činností tohoto fondu je poskytování podpor ve formě dotaci úroků a garancí části jejich jistiny úvěrů na ekonomicky návratné podnikatelské záměry, a to v rámci programu Zemědělec a programu Půda. Zdrojem finančních prostředků

je státní rozpočet ČR. Podpora se poskytuje pouze na investice, které nejsou považovány za přijatelné výdaje v rámci Programu rozvoje venkova.

Program rozvoje venkova 2007–2013 – je taktéž program, kterým se řídí pracovníci AZV. Program zajišťuje působení Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova a blíže specifikuje strategie v jednotlivých osách stanovených Národním strategickým plánem rozvoje venkova do prováděcí úrovně.

Pracovníci jednotlivých oddělení AZV mají tzv. kumulované funkce a vykonávají činnosti několika agend.

3.2 Motivace a rozvoj lidských zdrojů ve společnosti

Zaměstnanci KAZV MSK se řídí **Kolektivní smlouvou** uzavřenou mezi MZe a KAZV Moravskoslezský kraj [27].

V případných kolektivních sporech o plnění závazků z této Kolektivní smlouvy se postupuje dle zákona o kolektivním vyjednávání č. 2/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů a z ustanovení zákoníku práce (dále jen ZP) č. 262/2006 Sb. U členů odborové organizace zabezpečuje zaměstnavatel výběr odborových příspěvků formou srážek z platu a tyto odvádí do pokladny odborové organizace.

Základní vnitřní normou, která upravuje organizační uspořádání MZe, je **Organizační řád** [28]. Tento vymezuje působnosti jednotlivých organizačních útvarů, jejich pravomoci a odpovědnosti a určuje způsob provádění změn tohoto řádu.

Pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jsou konkrétně vymezeny v pracovním řádu, který byl vydán příkazem ministra č. 5/2008.

Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě na zkušební dobu v délce maximálně tří měsíců. Pracovní smlouvu uzavírá ředitel KAZV MSK.

V rámci sjednaného druhu práce stanoví pracovní náplň jednotlivých činností vedoucí oddělení AZV. V případě rozvázání pracovního poměru z důvodů např. organizačních (§52 písm. a) až c) ZP), náleží zaměstnanci odstupné ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku. Pokud zaměstnanec po obdržení výpovědi navrhne zaměstnavateli skončení pracovního poměru vzájemnou dohodou nejméně o jeden kalendářní měsíc, může získat zaměstnanec odstupné až čtyřnásobek průměrného měsíčního výdělku. Výpovědní doba činí nejméně 2 měsíce.

V organizaci je stanovena **pružná pracovní doba**, což je motivační prvek pro zaměstnance. Délka pracovního týdne je 40 hodin. Pružná pracovní doba se uplatňuje formou rozvržení pracovní doby pětidenního pracovního týdne, přičemž pracovní doba musí být naplněna každý týden. Při uplatňování pružné pracovní doby si zaměstnanec volí sám začátek i konec pracovní doby od 06.00 hodin do 18.00 hodin; jde o tzv. volitelnou pracovní dobu. Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti. Jde o základní pracovní dobu, která je stanovena každý den od 08.00 hodin do 16.00 hodin v pondělí a ve středu, v úterý a čtvrtek do 14.00 hodin a v pátek do 13.00 hodin. Organizace má na základě usnesení Vlády ČR stanoveny úřední dny pro styk s veřejností na pondělí a středu s úředními hodinami od 08.00 hodin do 17.00 hodin. V době od 16.00 hodin do 17.00 hodin je styk s veřejností zajišťován službami určených zaměstnanců, což hodnotí pracovníci velmi kladně.

Pružná pracovní doba není uplatněna při vysílání zaměstnanců na pracovní cesty a v době jiných důležitých překážek v práci. Pro tyto účely se stanovuje pracovní doba (obecně stanovená směna) od 07.00 hodin do 15.30 hodin (včetně přestávek na jídlo a oddech).

Výhodou využívání pružné pracovní doby je snížení pozdních příchodů na pracoviště, dále možnost vyřízení různých osobních záležitostí mimo pracovní dobu a v neposlední řadě má pružná pracovní doba vliv také na psychiku člověka, a tím i na jeho spokojenost a lepší výkonnost.

3.2.1 Vzdělávání zaměstnanců

Základem úspěšného fungování firmy jsou lidé, kteří v ní pracují. Jsou těmi, kteří naplňují firemní strategii a přináší příjmy společnosti tím, že buď poskytují služby nebo vyrábí produkty. Výkonnost firmy je možné ovlivnit již při formování lidských zdrojů, tedy při samotném výběru pracovníků nebo formou vzdělávání a dalšího motivování. Jaké nástroje má manažer lidských zdrojů či personalista k dispozici, aby zvýšil šance na přijetí těch „správných“ lidí a né fluktuantů?

Nejedná se vždy jen o společnosti z podnikatelského prostředí, kde je nutné sebevzdělávání, naopak, zvyšování kvalifikace pracovníků je nutností i v dalších svéřích soukromých i státních.

V KAZV Moravskoslezského kraje se péče o kvalifikaci zaměstnanců a další odborné vzdělávání řídí platným metodickým pokynem ředitele personálního odboru a Pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech dané platnými usneseními vlády ČR. Zde je uvedeno, že zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce.

Proto jsou zaměstnanci povinni se vzdělávat průběžně. Vzdělávání v organizaci probíhá formou porad, seminářů, školení, kurzů či samovzdělávání. Zaměstnavatel umožňuje, že účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení kvalifikace může zaměstnanec absolvovat i u jiných fyzických a právnických osob, tzn., že to může být vzdělávání akreditované i neakreditované.

Všechna vzdělávání požadovaná vedením jsou plně hrazena zaměstnavatelem. Účast na školení k prohloubení kvalifikace je výkonem práce, za který zaměstnanci přísluší plat, a proto porušení této povinnosti je bráno jako porušení pracovní kázně s možností postihu. Nepřítomnost na tomto školení je posuzována jako neomluvená.

Rozhodnutí, kterého vzdělávacího programu se zaměstnanci zúčastní na náklady organizace, je záležitostí vedení a personalisty. S možným návrhem však může přijít i kterýkoli zaměstnanec.

Ředitel KAZV MSK průběžně sleduje nabízené návrhy kurzů a školení, které jsou zasílány s dostatečným předstihem různými vzdělávacími agenturami nebo MZe. Na některá školení jsou zaměstnanci vysíláni pravidelně, jako např. na školení v Oticích, které je určeno pro zaměstnance zabývající se zemědělstvím ve vztahu k dotační politice v LPISu (problematika krajinných prvků). Školení probíhá jednou ročně. Další seminář v rámci Celostátní sítě pro venkov, týkající se dotací pro rok 2010 a příkladů dobré praxe – pozemkových úprav a problematiky eroze půdy se koná 15.5.2010 v Hostinci U Horáků v Palačově. Rovněž 15.5.2010 se uskuteční seminář na téma Program rozvoje venkova – Osa II. týkající se novinek v dotacích pro rok 2010, který pořádá oddělení AZV Bruntál. V rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je organizace povinna provádět každoročně bezpečnostní školení, ve kterých jsou pracovníci seznámeni s předpisy a pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Vedoucí na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí jsou povinni soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich znalost a dodržování.

Další formou zvyšování kvalifikace je, jak jsem se již zmínila, samovzdělávání zaměstnanců. Zde už nejde o vzdělávání na náklady organizace, ale na vlastní náklady, kdy pracovník studuje při zaměstnání. Zaměstnanec podává žádost o souhlas se zvýšením kvalifikace při zaměstnání svému nadřízenému, který o této žádosti rozhodne. Pracovní úlevy a hmotné zabezpečení se však poskytují jedině v případě, pokud je zvýšení kvalifikace v souladu s provozními potřebami organizace. Zpravidla uzavírá zaměstnavatel, tj. ředitel KAZV se zaměstnancem písemnou dohodu o umožnění zaměstnanci zvýšení kvalifikace a zaměstnanec se zavazuje setrvat v organizaci určitou dobu v pracovním poměru nebo, pokud z organizace odejde dříve, uhradit vynaložené náklady na zvýšení kvalifikace. Další možností,

kteře nejsou vázány na žádné závazky k organizaci, je využívání ke studiu náhradního volna či dovolené. Pokud zaměstnanec úspěšně dokončí samostudium, které vede ke zvýšení jeho odborné kvalifikace, je zařazen do vyšší platové třídy.

3.2.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců v organizaci mají na starost vedoucí pracovníci a provádí se formou verbálního zhodnocení zadaných pracovních úkolů jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení probíhá průběžně, vždy na základě potřeby. Ve většině případů se tak děje při poradách v průběhu pracovního dne, vždy to vyplývá z dané situace. Jedenkrát ročně dochází k hodnocení mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Rozhovor probíhá individuálně formou dialogu v neformální atmosféře.

Nejdříve vedoucí pracovník zhodnotí dosažené výsledky zaměstnance za období od předchozího rozhovoru. Sdělí mu nedostatky, co dělá špatně a co dělá dobře, kde jsou jeho slabá místa a v čem by se mohl zlepšovat nebo naopak, pochválí ho za vynikající výkony a následně stanoví cíle pro nadcházející období.

S hodnocením úzce souvisí odměňování, o kterém se vedoucí pracovník zmiňuje na konci rozhovoru.

Pak dostává prostor vyjádřit se k hodnocení zaměstnanec. Pokud zaměstnanec se vším souhlasí, přímý nadřízený rozhovor ukončí. Pokud má zaměstnanec k nějaké části výhrady a připomínky, např. k výtce vedoucího za nesplnění úkolu, hledá se příčina nesplnění, posouzení, zda chyba nebyla na straně zaměstnavatele, např. z důvodu nedostatku času při vysokém pracovním vytížení apod. Po vyřešení daného problému je rovněž pohovor ukončen nebo jsou stanoveny další možnosti řešení.

V dosavadní praxi se tento přístup ukázal jako vysoce účinný s okamžitým efektem.

3.3 Analýza současného stavu systému odměňování a zaměstnaneckých výhod

3.3.1 Současný odměňovací systém ve společnosti

Odměňování je, jak jsem již uvedla v teoretické části této diplomové práce, jednou z nejdůležitějších a nejcitlivějších oblastí v řízení lidských zdrojů. V současnosti náleží zaměstnancům organizace KAZV MSK za vykonanou práci plat. Platová struktura zaměstnanců je tvořena tarifní třídou a stupněm. Tarifní třída je stanovena na základě

kvalifikace a zařazení do funkce. Stupeň se odvíjí od délky praxe a doby odpracované v organizaci. Je to tzv. pevná část platu, která je určena dle odborných znalostí a schopností každého pracovníka a vyplácena každý měsíc bez ohledu na dosažené výsledky. Další složkou platu je osobní a zvláštní příplatek. Osobní příplatek navrhuje vedoucí oddělení podle pracovního výkonu zaměstnance, jeho snažení a vytížení. Navržený osobní příplatek schválí a jeho skutečnou výši pak stanoví ředitel KAZV MSK.

Práce přesčas je v organizaci konaná jen na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem, jinak je nepřípustná. Pokud je práce přesčas určena nebo schválena, pak zaměstnanci přísluší i zvláštní příplatek ve výši 25% průměrného hodinového výdělku, pokud jde o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, příplatek ve výši 50% průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel a zaměstnanec nedohodnou na poskytnutí náhradního volna místo platu za přesčas. Zvláštní příplatek rovněž náleží všem vedoucím pracovníkům jako příplatek za vedení.

Odměny se v organizaci vyplácejí dvakrát ročně za vykonanou práci.

Zaměstnanec, který odpracoval za nepřetržitého trvání pracovního poměru alespoň 60 dní v kalendářním roce, má nárok na dovolenou za kalendářní rok, která činí 5 týdnů. Přičemž, pokud bude zaměstnanec čerpat dovolenou v několika částech, musí alespoň jedna část činit nejméně dva týdny, pokud se nedohodne se zaměstnavatelem jinak. Od 1.1.2010 je pak povinnost vyčerpat v daném kalendářním roce veškerou dovolenou. Zaměstnanci přísluší za dobu čerpání dovolené náhrada platu ve výši průměrného výdělku.

Plat se vyplácí na čísla účtu pracovníků u peněžních ústavů s jejich písemným souhlasem.

Další forma odměňování za vykonanou práci nesouvisí s peněžní odměnou, ale zahrnuje odměnu v podobě uznání, pochvaly, spokojenosti nebo možnost využívání zaměstnaneckých výhod, které organizace zaměstnancům poskytuje. Jak na tyto motivátory reagují zaměstnanci této organizace, zjistíme v dotazníkovém šetření, které je nedílnou součástí této diplomové práce.

Motivaci zaměstnanců a určitou formu odměňování rozvíjí organizace také prostřednictvím sociálních výhod a poskytováním některých služeb hrazených ze sociálního a kulturního fondu organizace. Tyto prostředky se využívají především na kulturní a sportovní akce, sociální výpomoc, rekreace či příspěvky na stravování.

3.3.2 Tvorba a čerpání Fondu kulturních a sociálních potřeb

Fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen **FKSP**) je fondem zaměstnavatele. Je určen k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb, upravených vyhláškou MF č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb v platném znění. Fond je určen zaměstnancům v pracovním poměru k zaměstnavateli a lze jej použít i ve prospěch rodinných příslušníků, pokud to dovolí ustanovení uvedené vyhlášky.

Základní přiděl do FKSP činí 2 % ročního objemu mzdových prostředků zúčtovaných na platy a náhrady platů a odměn v běžném roce.

Účetní doklady o výdajích z FKSP, včetně objednávek, podepisuje ředitel KAZV MSK nebo jiný pověřený zástupce.

Na poskytnutí příspěvků a jiné plnění není právní nárok.

3.3.3 Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody organizace patří:

❖ Stravování zaměstnanců

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v pracovním poměru stravování ve veřejném stravovacím zařízení nebo závodním stravování formou stravovacích poukázek. Hodnota poukázky činí 80,- Kč, z níž 40,- Kč tvoří příspěvek organizace hrazený z provozních nákladů, 30,- Kč tvoří příspěvek z FKSP a zaměstnanec si doplácí 10,- Kč. Tento příspěvek se poskytuje na jedno hlavní jídlo denně, neposkytuje se bývalým pracovníkům např. důchodcům.

❖ Kultura, tělovýchova, sport

Při organizování společných kulturních akcí, akcí rekreační tělovýchovy a sportu zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků lze uhradit:

- ✓ vstupenky na kulturní akce (návštěvy divadel, kin, koncertů, výstav a výchovných akcí) a dopravu na tyto akce,
- ✓ výdaje na tělovýchovné a sportovní akce,
- ✓ náklady spojené s pořádáním sportovních soutěží a akcí zaměstnanců,
- ✓ náklady na dočasné užívání kulturních, tělovýchovných a sportovních zařízení jiných subjektů,
- ✓ náklady spojené s jednorázovými akcemi,

- ✓ náklady spojené s pořádáním akce do výše 500,- Kč na zaměstnance a jednoho příslušníka na osobu a den, platí i pro důchodce – bývalé zaměstnance oddělení a jeho rodinného příslušníka,
- ✓ nákup vánočních kolekcí pro děti zaměstnanců v rámci pořádané akce pro děti ve výši 300,- Kč. Nárok pro děti zaniká v kalendářním roce, kdy dovrší 17 let věku.

❖ Rekreace

Z FKSP lze přispívat zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na rekreační pobyty ve vlastních zařízeních MZe nebo pořízených od jiných organizačních složek státu.

Příspěvek na rekreaci lze zaměstnanci poskytnout až do výše 30 % ceny poukazu, maximálně však do výše 3000,- Kč.

Rodinnému příslušníkovi (pouze jednomu), který se zúčastní stejného rekreačního pobytu, lze poskytnout příspěvek v maximální výši 1000,- Kč.

Při poskytování příspěvku se nerozlišuje, zda se jedná o tuzemskou či zahraniční rekreaci.

Příspěvek na rekreační pobyt může zaměstnanec a rodinný příslušník využít pouze jednou v roce. Příspěvek se vztahuje i na dětskou rekreaci.

❖ Závodní preventivní péče

Zaměstnavatel hradí z prostředků FKSP zaměstnancům vstupní prohlídku a preventivní lékařské prohlídky.

❖ Penzijní připojištění

Organizace se zavazuje přispívat zaměstnanci částkou 100,- Kč měsíčně na penzijní připojištění. Příspěvek se poskytuje pouze zaměstnancům, kteří jsou v hlavním pracovním poměru. Částka se hradí převodem na účet pojišťovny, se kterou má zaměstnanec uzavřenou smlouvu.

❖ Dary k životnímu a pracovnímu výročí

Z FKSP lze poskytovat:

- ✓ zaměstnanci při pracovním výročí 20 let a každých dalších 5 let trvání v pracovním poměru peněžní či nepeněžní dar do výše 1000,- Kč,
- ✓ zaměstnanci při životních výročích nepeněžní dar při dovršení:

50 let věku do výše 2000,- Kč

55 let věku do výše 1000,- Kč

60 let věku do výše 1500,- Kč

65 let věku do výše 1500,- Kč

- ✓ zaměstnanci při prvním odchodu do důchodu (starobního nebo plného invalidního) peněžní, resp. nepeněžní dar do výše 3000,- Kč.

❖ Sociální výpomoc

Další případné příspěvky z FKSP lze zaměstnanci poskytnout v mimořádně závažných případech a při řešení tíživých situací sociální výpomocí a půjčky. Výše příspěvku je podmíněna dostatkem finančních zdrojů. Zaměstnanec musí o příspěvek požádat.

❖ Ostatní

Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci pracovní volno pro jiné důležité osobní překážky, zejména k zařízení důležitých osobních, rodinných nebo majetkových záležitostí, pokud bylo dopředu sjednáno se zaměstnavatelem nadpracování zameškané doby.

Všechny tyto faktory, které jsem zde uvedla, by měly pomoci zaměstnanci si uvědomit, jaké postavení ve společnosti má a měl by dát organizaci najevo sounáležitost s ní. Ovšem, není to jen o výhodách a penězích. V rámci pořádaných akcí má zaměstnanec možnost poznat své spolupracovníky a nadřízené i z jiného pohledu než jenom pracovního. Může se s nimi více seznámit, což vede k vytvoření přátelštější atmosféry pracovního prostředí. Tuto skutečnost mohou potvrdit i zaměstnanci KAZV MSK a AZV Opava, kde vládne dobrá pracovní morálka a příjemná atmosféra.

4. APLIKAČNÍ ČÁST

4.1 Použité metody marketingového výzkumu

Cílem této diplomové práce je ověření spojitosti mezi motivací, pracovním prostředím, spokojeností zaměstnanců a rozvojem lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Součástí je i ověření významnosti základních motivátorů jako jsou finanční ohodnocení, způsob komunikace na pracovišti, vztahy mezi nadřízenými a spolupracovníky, seberealizace a s tím spojená možnost pracovního postupu a další.

Vzhledem k tomu, že vybraná organizace má zaměstnance na čtyřech působištích Moravskoslezského kraje, využila jsem pro potřeby mé práce dvě metody sběru primárních údajů, a to **metodu pozorování** a **metodu dotazování**.

Metoda pozorování proběhla na pracovišti KAZV MSK a AZV Opava, v přirozených podmínkách, tedy při běžném pracovním procesu. V průběhu několika hodin bylo možno zjistit chování pracovníků a nadřízených a vzájemná loajalita na pracovišti.

Na stejném pracovišti proběhla i **metoda dotazování**, kde se při ústním dialogu zaměstnanci vyjadřovali k položeným otázkám. Své odpovědi pak stvrdili v rámci dotazníkového šetření do předem připraveného a předloženého dotazníku.

Elektronické dotazování proběhlo na dalších třech odděleních AZV, a to v Bruntále, Frýdku – Místku a Novém Jičíně. Informace od respondentů bylo zajištěno prostřednictvím dotazníků v e-mailech.

Pro **reprezentativní vzorek** tohoto výzkumu bylo vybráno oddělení AZV Opava.

V úvodu dotazníku byl respondent vyzván k pravdivému vyplnění, jelikož dotazník je anonymní a slouží jen pro potřeby vypracování diplomové práce. Součástí toho byly dány instrukce, jak postupovat při jeho vyplňování. Otázky byly jak otevřené, tak uzavřené, byly jednoduché a časově nenáročné.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pro svou praktickou část jsem si vybrala menší organizaci Krajskou agenturu pro zemědělství a venkov Moravskoslezského kraje, která zaměstnává 33 lidí. Úkolem bylo zjistit motivaci, spokojenost a vztahy na pracovišti včetně hodnocení a odměňování zaměstnanců uvedené společnosti. Toto zjištění se provádělo, kromě jiných metod, i dotazníkovým výzkumem, z něhož vzešly níže uvedené závěry.

Návratnost dotazníků byla překvapivě vysoká, asi 85 %, z čehož vyplývá, že vráceno bylo 28 dotazníků. Výsledky dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny v příloze č. 4 této diplomové práce.

Odpovědi z dotazníků jsou zpracovány do určitých okruhů, které jsou rozvedeny do vět a následně vyhotoveny grafy.

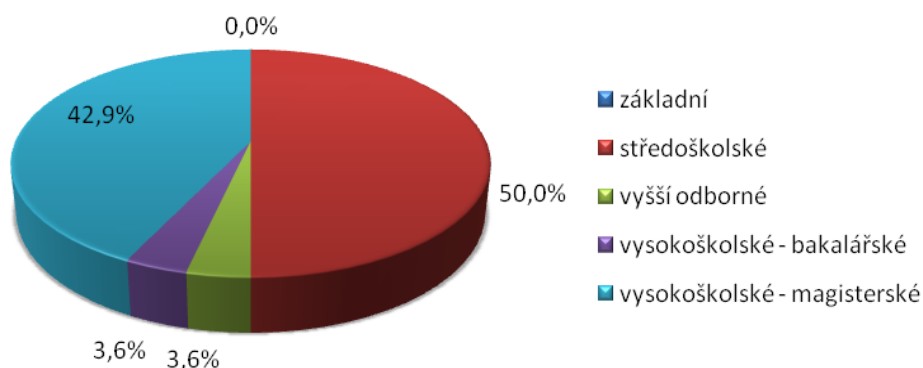
Demografické údaje a stupeň vzdělání zaměstnanců

V tomto okruhu byly zpracovány otázky č. 1, 2, a 3, které se týkají údajů o pohlaví, věku a vzdělání respondentů. Z odpovědí vyplývá, že vybraná společnost zaměstnává přibližně stejné procento žen i mužů (50 %). Co se týká věkové kategorie, tak v organizaci převažují lidé nad 50 let věku (46,4 %), na druhém místě jsou zaměstnanci mezi 40 – 50 rokem (28,6 %) a na třetí příčce jsou lidé mezi 30 – 40 rokem věku (17,9 %). Nejméně respondentů uvádí svůj věk do 30-ti let (7,1 %).

Z výzkumu vyplývá, jak je vidět z grafu č. 1, že v organizaci pracuje nejvíce středoškoláků (50,0 %) a lidí s vysokoškolským magisterským vzděláním (42,9 %). Další pozice zauímají, se stejným procentem, lidé s vyšším odborným a vysokoškolským bakalářským vzděláním (3,6 %).

Pouze se základním vzděláním v KAZV MSK nepracuje nikdo.

Graf č. 1: Nejvyšší dosažené vzdělání

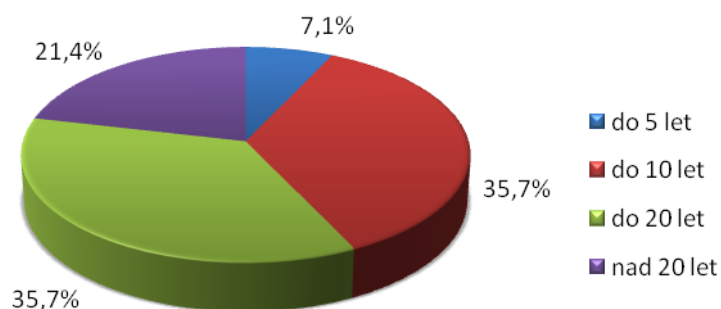


Délka pracovního působení v organizaci

V této části byly zpracovány otázky č. 4 a 5, v níž měli dotázaní uvést, jak dlouho pracují v organizaci a pokud v ní nepracují od svého počátku, tak označit z uvedených možností, kde pracovali dříve. Se shodným zastoupením 35,7 % skončili zaměstnanci, kteří pracují v organizaci do 10 let a ti, kteří jsou zaměstnáni u agentury méně než 20 let. Nejmenší

procento dotázaných (7,1 %) pracuje na KAZV MSK kratší dobu než 5 let, naopak s více jak 20 letou praxí v organizaci se může pochlubit 6 lidí (21,4 %). Údaje o délce pracovního působení v organizaci jsou zobrazeny v grafu č. 2.

Graf č. 2: **Délka působení na pracovišti**



Z výzkumu dále vyplývá, že převážná většina dotázaných (39,3 %) přešlo do státního sektoru rovněž z jiné státní organizace. V soukromém sektoru pracovalo dříve 28,6 % a jinde 17,9 %. Zbytek (14,3 %) uvedl, že pracuje u agentury od počátku kariéry.

Motivace pracovat na KAZV MSK

Většina z nás pracuje především z důvodu finančního zabezpečení. Kromě toho si však vybíráme pracoviště, která jsou pro nás něčím motivujícím, např. z důvodu pomoci druhým nebo se jedná o prestižní firmu apod. V otázce č. 6 měli respondenti uvést, co pro ně znamená práce ve výše uvedené organizaci. Podle stupně intenzity, stupeň 1 – silný, stupeň 2 – střední, stupeň 3 – slabý, měli označit tři možnosti z daného výběru.

Z průzkumu vyplynulo, že většina dotázaných pracuje hlavně kvůli finančnímu zabezpečení (46,4 %), což se dalo předpokládat. Velmi silným motivátorem pracovat v této organizaci se pro některé stala i seberealizace (17,9 %) a dobrý kolektiv (17,9 %). Dva pracovníci (7,1 %) uvedli pro silný stupeň intenzity možnost vyniknout, jeden (3,6 %) vykonávat vysoce odbornou práci a pro dalšího znamená pracovat v prestižní organizaci.

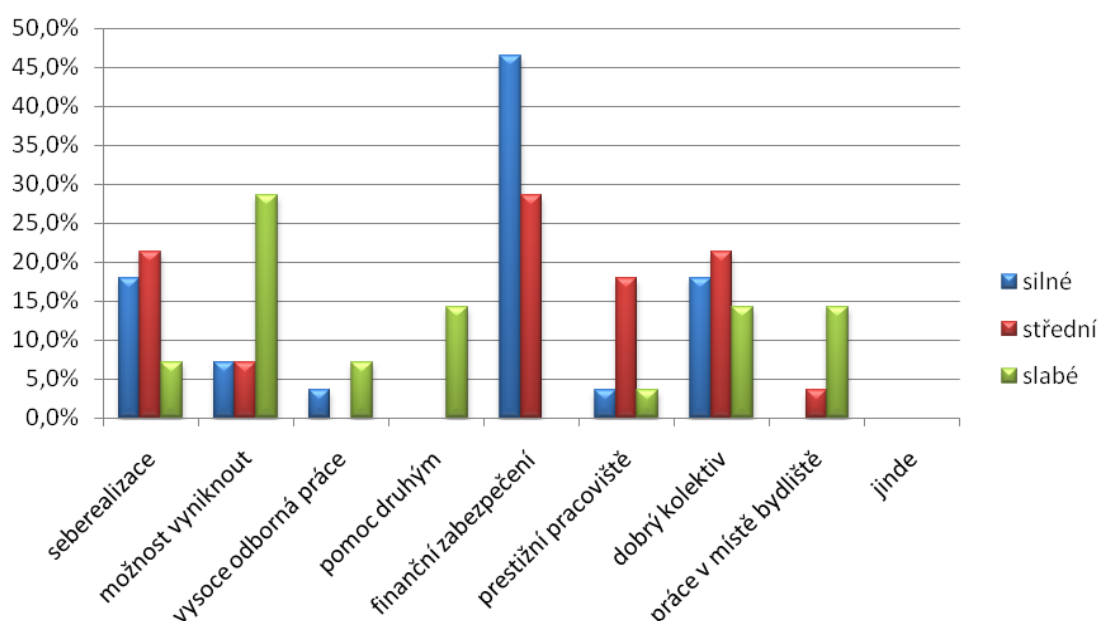
U středního stupně intenzity je pořadí stejné jako předtím, opět vede finanční zabezpečení (28,6 %), následuje seberealizace a dobrý kolektiv, oba faktory se stejným procentem zastoupení 21,4 %. Pět zaměstnanců (17,9 %) uvedlo, že organizace, v níž pracují, pro ně

představuje prestižní pracoviště. Dva zaměstnanci (7,1 %) chtějí vyniknout a pouze pro jednoho (3,6 %) je v tomto stupni důležitá práce v místě bydliště.

Na prvním místě slabého stupně intenzity stojí kritérium s možností vyniknout (28,6 %). Další tři místa, se stejným procentem (14,3 %) obsadila kritéria pomoc druhým, dobrý kolektiv a práce v místě bydliště. Pouze dva (7,1 %) zaměstnanci uvedli potřebu seberealizace a další dva (7,1 %) vykonávat vysoce odbornou práci. Poslední místo u slabého stupně intenzity zaujalo prestižní pracoviště (3,6 %).

Graf č. 3 nám ukazuje přehledný popis údajů podle stupně intenzity.

Graf č. 3: Motivace pracovat na KAZV MSK – stupeň intenzity



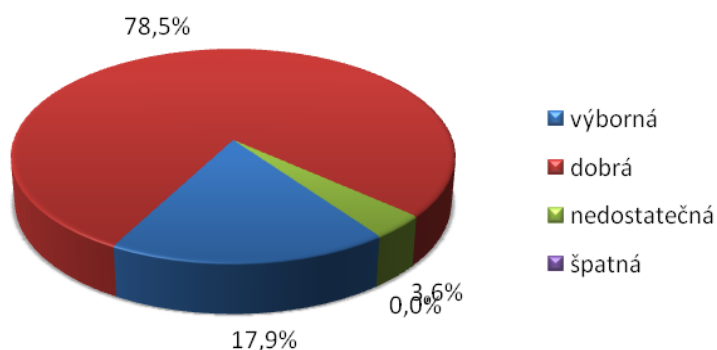
Vztahy ke svému přímému nadřízenému a atmosféra na pracovišti

Otázky č. 7 a 8 byly směřovány na vztah ke svému přímému nadřízenému a celkovou atmosféru na pracovišti. Největší procento respondentů (64,3 %) uvedlo, že vztahy ke svým přímým nadřízeným jsou na velmi dobré úrovni a dokonce 32,1 % cítí vztah na výborné úrovni. Jeden pracovník (3,6 %) vnímá vztah se svým přímým nadřízeným jako nedostatečný, ale špatný vztah v tomto směru nemá nikdo.

Celkovou atmosféru na pracovišti, jak vidíme v grafu č. 4, hodnotí jako dobrou ještě více zaměstnanců (78,6 %), ale naopak méně lidí se cítí na pracovišti výborně (17,9 %). Opět jeden pracovník (3,6 %) považuje pracovní atmosféru za nedostatečnou a ani jeden se necítí špatně.

Z toho vyplývá, že vztahy ke svému nadřízenému jsou na velmi dobré úrovni, což má pozitivní vliv na celkovou atmosféru na pracovišti a následně na spokojenost a utužení vztahů mezi spolupracovníky.

Graf č. 4: Celková atmosféra na pracovišti



Fenomén komunikace na pracovišti

V tomto kumulovaném okruhu byly otázky č. 9, 10, 11 a 12 zaměřeny na celkovou komunikaci v organizaci, to značí mezi kolegy, mezi přímým nadřízeným a pracovníkem, komunikaci mezi vedením organizace a zaměstnancem a také komunikaci mezi jednotlivými odděleními agentur.

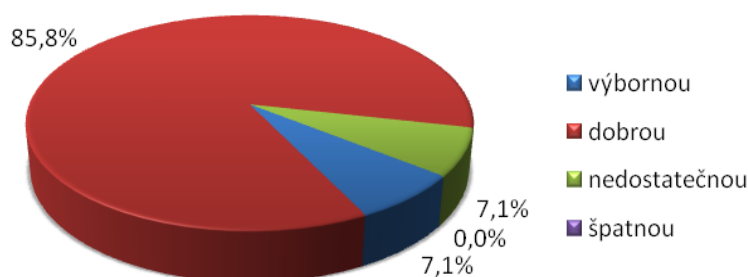
Komunikace mezi kolegy na pracovišti je na velmi dobré úrovni (67,9 %), výborně uvedlo 9 zaměstnanců (32,1 %). Tentokrát ani jeden pracovník nemá nedostatečné ani špatné zkušenosti s komunikací mezi spolupracovníky.

Stejně, nulové procento nedostatečné a špatné komunikace vyplynulo i z otázky, která se týkala komunikace přímého nadřízeného a jednotlivých zaměstnanců. To znamená, že i tato komunikace je na velmi dobré úrovni (71,4 %) a na výbornou ohodnotilo komunikaci 8 zaměstnanců (28,6 %).

Lze tedy říci, že stejně dobrá vzájemná komunikace vládne jak mezi jednotlivými pracovníky, tak i mezi zaměstnanci a přímými nadřízenými.

Komunikaci vedení organizace směrem k zaměstnancům, tak jak je naznačeno v grafu č. 5, vnímá 85,7 % dotázaných jako dobrou a 7,1 % jako výbornou. Stejně procento (7,1 %) si stěžuje na komunikaci v tomto směru jako nedostatečnou. O špatné komunikaci se nevyjadřuje nikdo.

Graf č. 5: **Komunikace vedení organizace směrem k zaměstnancům**



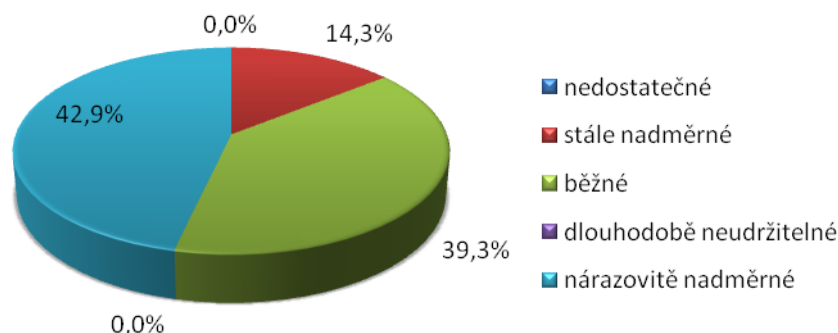
Pod Krajskou agenturu pro zemědělství a venkov Moravskoslezského kraje spadají čtyři oddělení agentur. Otázku, jaká je komunikace a spolupráce mezi jednotlivými odděleními můžeme zhodnotit takto: 21,4 % ji označilo jako výbornou, 75,0 % jako dobrou a jeden pracovník (3,6 %) označil tuto komunikaci za nedostatečnou. I k této otázce se nevyjádřil nikdo, komu by se zdálo, že komunikace mezi jednotlivými odděleními agentur by byla na špatné úrovni.

KAZV MSK patří mezi menší organizace, lidé v ní se lépe znají, a proto i komunikace ve všech směrech můžeme zhodnotit jako velmi kladnou. Převládá v ní jakási „rodinná atmosféra“ a loajalita vůči všem pracovníkům organizace.

Pracovní vytížení, uplatnění vědomostí a pokyny vydané organizací

Pracovního vytížení se týkala otázka č. 13 předloženého dotazníku, kde měli respondenti uvést, jak vnímají množství práce, které je na ně kladeno. V grafu č. 6 vidíme, že jako nedostatečné a dlouhodobě neudržitelné neuvedl nikdo, stále nadměrné vytížené uvedlo 14,3 % a 39,3 % považuje agendu, kterou musí vykonávat za běžnou. Nárazovitě nadměrné vytížení však uvedlo 46,4 % pracovníků, což je téměř polovina zaměstnanců. Protože se jedná o organizaci ve státním sektoru, může být toto nárazovitě nadměrné vytížení způsobeno různými novelami zákonů, což je velmi časté, kdy kromě běžné agendy se musejí do přesně stanovených časových dat provádět různé transformace a úpravy v počítačové programové databázi.

Graf č. 6: **Pracovní vytížení zaměstnanců**



Na otázku č. 14, zda zaměstnanci uplatňují své vědomosti a dovednosti v praxi odpověděli takto: v 64,3 % se shodli, že rozhodně ano a 35,7 % uvedlo spíše ano. Spíše ne a rozhodně ne neuvedl nikdo. Protože tato organizace je zaměřená na zemědělství, dá se z výše uvedeného odvodit, že většina zaměstnanců má vzdělání v tomto směru.

Otázka č. 15, která se týkala informovanosti zaměstnanců o pokynech, směrnicích a standardech vydaných organizací hodnotí 78,6 % jako výbornou, 14,3 % jako dobrou, ale 7,1 % si myslí, že je nedostatečná.

Kvalifikace a rozvoj zaměstnanců

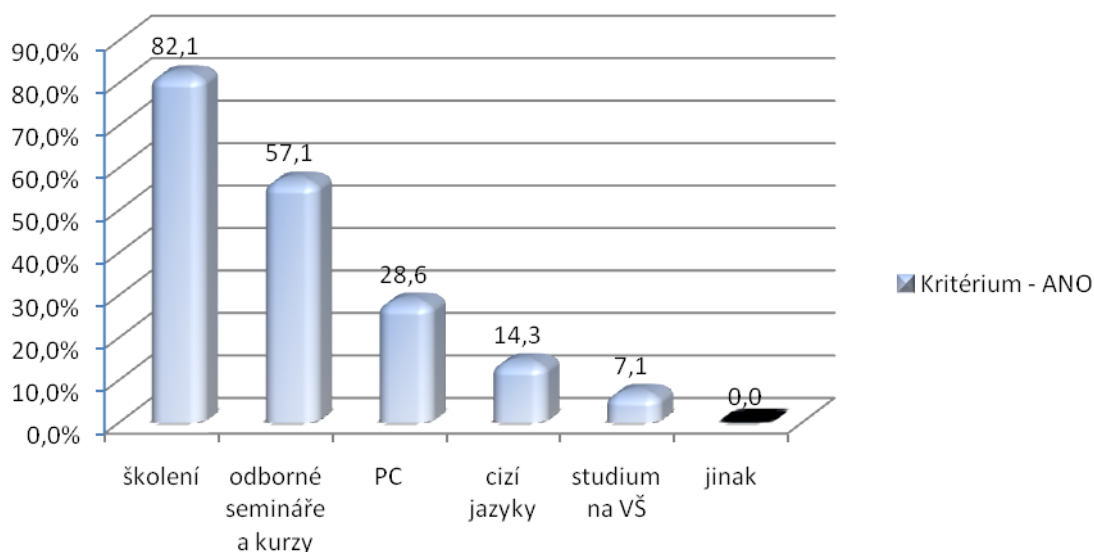
Jak už bylo v této diplomové práci popsáno, rozvoj zaměstnanců, neustálé vzdělávání a rozšiřování vědomostí je v této moderní době nutností a nezbytnou součástí našeho pracovního bytí.

V otázce č. 16, mohli respondenti označit, v jakém směru si rozšiřují svou kvalifikaci. Největší procento (82,1 %) je zastoupeno školeními, která jsou pořádána a hrazená zaměstnavatelem a která jsou téměř vždy povinná, protože, jak jsem se již zmínila, dochází k různým novelám zákonů a změnám se kterými je nutné zaměstnance seznámit. S podobným záměrem jsou pořádány i odborné semináře a kurzy, kterých se účastní asi 57,1 % a které jsou rovněž nezbytné k výkonu jejich práce. Neustále vyvíjející nová technika vyžaduje potřebu zdokonalovat se i v tomto směru, proto 28,6 % zaměstnanců využívá kurzů se zaměřením na počítačovou techniku. V dnešní době, zvláště pokud je pracovník ve vedoucí pozici a komunikuje i se zahraničními partnery, je nutností ovládat alespoň jeden cizí jazyk. Proto 14,3 % pracovníků navštěvuje kurzy zaměřené na studium cizích jazyků. Jednou z nejtěžších forem samovzdělávání je studium na vysoké škole, které si ve většině případů hradí sám

pracovník a které je při zaměstnání velice náročné. K tomuto kroku se rozhodli pouze dva zaměstnanci (7,1 %). Další možnosti, jak jinak se lidé v organizaci vzdělávají, neuvedl nikdo. Všechny formy vzdělávání jsou uvedeny v grafu č. 7.

Někteří zaměstnanci tuto část otázky nevyplnili a jako důvod, proč se dále nevzdělávají, uvedli buď z časových důvodů (3,6 %) nebo z důvodu dostatečné kvalifikace (7,1 %).

Graf č. 7: **Rozšiřování kvalifikace zaměstnanců**

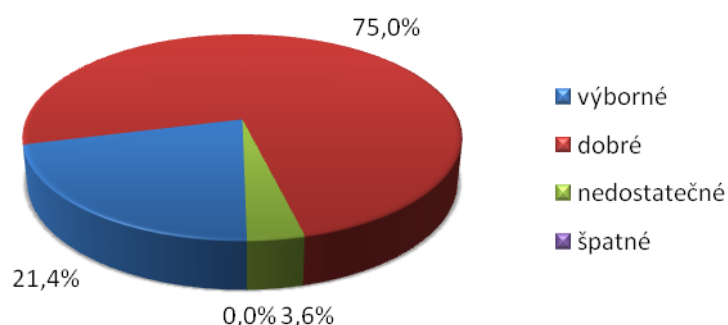


Hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců

Do dalšího, většího okruhu tohoto dotazníkového šetření, spadají otázky č. 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 a 24, které se týkají hodnocení pracovníků, jejich odměňování a motivace zaměstnanců.

Citlivou otázkou v každé organizaci je výše platu. Je to zcela přirozené, protože finanční zabezpečení hraje v našem životě důležitou a nezastupitelnou úlohu, zcela existenční. Z našeho výzkumu vyplynulo, že 75,0 % zaměstnanců uvádí své platové ohodnocení jako dobré, dokonce 21,4 % si myslí, že jeho platové podmínky jsou výborné. Výše platu jednoho pracovníka (3,6 %) je nedostatečný. Špatné platové ohodnocení neuvedl nikdo. Platové ohodnocení je znázorněno v grafu č. 8.

Graf č. 8: **Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením je:**

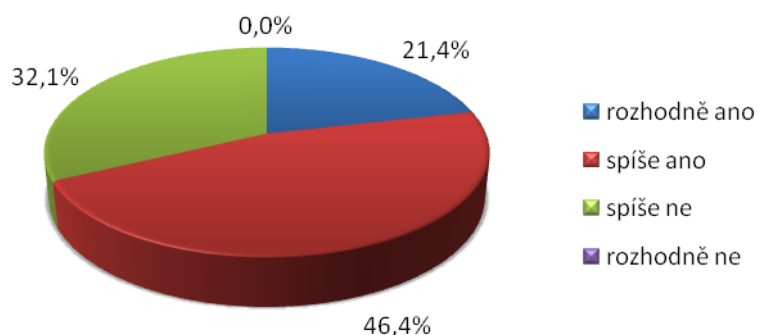


Výše platu jednotlivců je vždy relativní, protože každý máme jiné potřeby, uznáváme jiné hodnoty, a tak se běžně stává, že dva pracovníci se stejným pracovním zařazením i se stejnou výší platu se mohou k této otázce vyjádřit zcela rozdílně.

Zcela stejný pohled může vzniknout při položení otázky, zda si zaměstnanci myslí, že dosavadní systém odměňování je spravedlivý. Celkově můžeme konstatovat, že je spravedlivý, protože spíše ano uvedlo 46,4 % lidí, rozhodně ano si myslí 21,4 % zaměstnanců, ale jsou i takoví, kteří uvádějí, že systém odměňování spravedlivý spíše není tj. 32,1 %. Rozhodně ne, neuvedl nikdo.

Z toho vyplývá, že zaměstnanci, kteří hodnotí své platové ohodnocení jako výborné, odpověděli nejspíš i ve druhé otázce, že systém odměňování je rozhodně spravedlivý. Došlo zde ke shodě 6 zaměstnanců. Další zaměstnanci označují platové podmínky dobré, ale už jen větší polovina uvádí spíše ano v systému odměňování. Spíše ne uvádí asi 1/3 respondentů, což je 11 pracovníků. Zde je na zvážení, zda je systém odměňování, tedy pohyblivá složka platu, opravdu spravedlivý. K porovnání slouží graf č. 9.

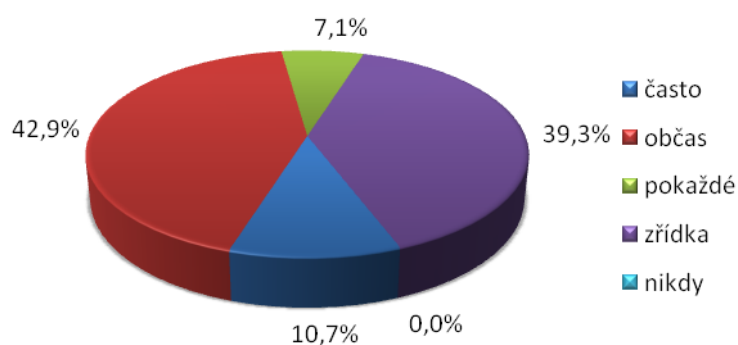
Graf č. 9: **Považují zaměstnanci systém odměňování za spravedlivý?**



Další otázky se týkaly motivace. „Motivuje Vaši práci výše Vaší mzdy?“ Zcela ano odpovědělo 25,0 % dotázaných, částečně ano pak 53,6 % pracovníků a spíše ne uvedlo 21,4 % lidí. Je jasné, že každý má žebříček hodnot nastaven někde jinde. Peníze nejsou pro všechny stejným motivátorem, pro spoustu lidí hraje prim dobrý kolektiv, zajímavá práce nebo práce v místě bydliště. Že by ale výše mzdy nemotivovalo něčí práci vůbec, to neuvedl nikdo.

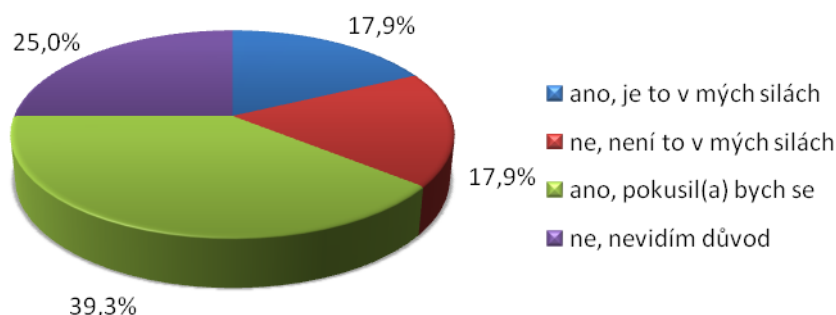
Dalším motivačním prvkem pro některé zaměstnance může být nepeněžní ohodnocení v podobě pochvaly. Proto další otázka zněla, zda přímý nadřízený chválí své zaměstnance za dobře odvedenou práci. Často uvedlo 10,7 % dotázaných a občas chválu vnímá 42,9 % zaměstnanců. Zřídka bylo pochváleno 39,3 % pracovníků a dva zaměstnanci (7,1 %) tvrdí, že jsou chváleni pokaždé. Ani jeden pracovník neuvedl, že by nebyl pochválen nikdy. Z grafu č. 10 je patrný rozsah chvály zaměstnanců.

Graf č. 10: **Přímý nadřízený chválí své zaměstnance za práci:**



O tom, jak výše mzdy motivuje naši práci, jsem se již zmínila. Ovlivňuje výše mzdy také zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců? Tak zněla další z otázek položených respondentům. Z grafu č. 11 vidíme, že 17,9 % dotázaných uvedlo ano, je to v mých silách a 39,3 % zaměstnanců by se o to alespoň pokusilo. Z toho vyplývá, že pokud by se zvýšil plat, tak pracovní výkon by zvýšilo velké procento pracovníků. Zřejmě všichni nejsou v organizaci stejně pracovní vytížení, protože 17,9 % dotázaných uvedlo, že není to v mých silách a dokonce sedm zaměstnanců (25,0 %) nevidí důvod ke zvýšení svého pracovního výkonu.

Graf č. 11: **Zvýšil(a) by jste Váš pracovní výkon při zvýšení Vaší mzdy?**



V další položené otázce se měli respondenti vyjádřit, jestli jsou dostatečně ohodnoceni za práci přesčas nebo za práci nad rámec jejich pracovních povinností. Ano, jsem odpovědělo 28,6 % naproti tomu 60,7 % zaměstnanců tvrdí, že o takovém odměňování nic neví. Jeden pracovník (3,6 %) uvádí, že není odměňován za práci nad rámec svých pracovních povinností vůbec. Nikdo ze zaměstnanců neuvedl, že by byl odměňován, ale nedostatečně.

Každý z nás je jen člověk a každý z nás udělá někdy nějakou chybu. Nesmí se to stát ale pravidlem. O tom, zda přímý nadřízený postihuje za nekvalitně odvedenou práci své zaměstnance, jsem se snažila zjistit z další otázky. Jeden pracovník (3,6 %) uvedl, že ano, pět zaměstnanců (17,9 %) nebylo nikdy postihnuto za nekvalitní práci a 22 (78,6 %) dotázaných neví a nedokážou to posoudit. Dva pracovníci (7,1 %) na tuto otázku neodpověděli vůbec.

Na základě těchto odpovědí bylo zjištěno, že velká většina zaměstnanců ani neví, jestli byli za špatně odvedenou práci finančně znevýhodněni, např. snížením odměn, a proto jim možná ani nezáleží na tom, zda je pracovní výkon kvalitní či nekvalitní. Jejich plat je pořád stejný. V tomto případě se ale může stát, že pracovníci, kteří pracují kvalitně a mají vysoký pracovní výkon, začnou být po určité době nespokojeni.

Příplatek, tzv. bonus, by za celý odpracovaný hodinový fond v měsíci uvítalo 53,6 % lidí, 35,7 % zaměstnanců o takový příplatek nestojí a 3 respondenti (10,7 %) se k této další otázce nevyjádřili.

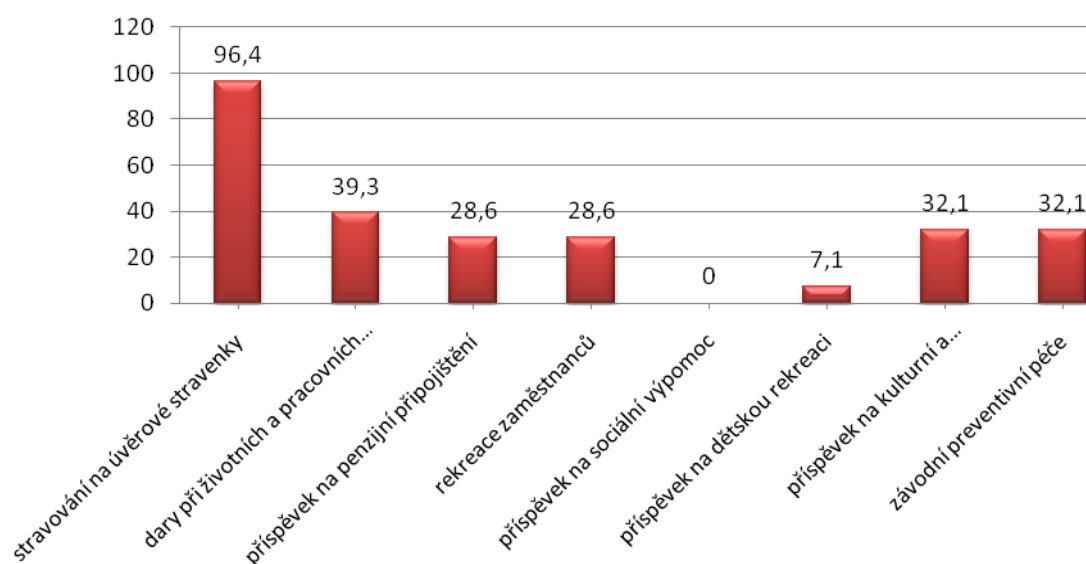
Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody patří v dnešní době mezi významné motivační prostředky, které jsou zahrnuty do systému nepeněžního odměňování.

V dotazníku byly uvedeny stávající zaměstnanecké výhody a respondenti měli uvést maximálně 3 možnosti, které jim z těchto výhod nejvíce vyhovují.

Z šetření vyplynulo, že 96,4 % dotázaných, to jsou všichni zaměstnanci kromě jediného, považují za nejvíce motivující benefit stravování na úvěrové stravenky. Pořadí dalších výhod již ovlivňuje řada jiných faktorů. Je jasné, že zaměstnancům, kterým je přes 50 let budou vyhovovat jiné benefity než těm, kteří jsou mladší a mají rodiny s dětmi. Za další zaměstnaneckou výhodu tedy považují zaměstnanci dary při životních a pracovních výročích (39,3 %). Stejné procento respondentů (32,1 %) uvádí, že je pro ně zajímavý příspěvek na kulturní a sportovní akce a příspěvek na závodní preventivní péči. Osm zaměstnanců (28,6 %) se vyjádřilo, že jim vyhovuje příspěvek na rekreaci a stejné procento (28,6 %) oceňuje sociální příspěvek na penzijní připojištění. Dvěma dotázaným se zamlouvá příspěvek na dětskou rekreaci. Příspěvek na sociální výpomoc, jako zaměstnaneckou výhodu, nepožaduje nikdo. Graf č. 12 nám ukazuje preference zaměstnaneckých výhod.

Graf č. 12: **Preference zaměstnaneckých výhod**



Někteří zaměstnanci by však uvítali i jiné zaměstnanecké výhody. V dotazníku si opět mohli respondenti vybrat z nabídky 3 možností. Vzhledem k tomu, že v organizaci pracuje největší procento lidí nad 50 let věku, odpovídá možnosti využití další zaměstnanecké výhody, příspěvku na životní pojištění a pojištění v důsledku nemoci, také nejvíce zaměstnancům (64,3 %). O něco méně pracovníků (57,1 %) by uvítalo příspěvek na vitamíny a očkování. Možná polovina zaměstnanců (53,6 %) dojíždí do zaměstnání, a proto by se jim líbil příspěvek na dopravu. Protože někteří v organizaci studují při zaměstnání, uvítali by příspěvek na vzdělávání (úhradu školného při studiu na VŠ). Pokud by byl tento příspěvek

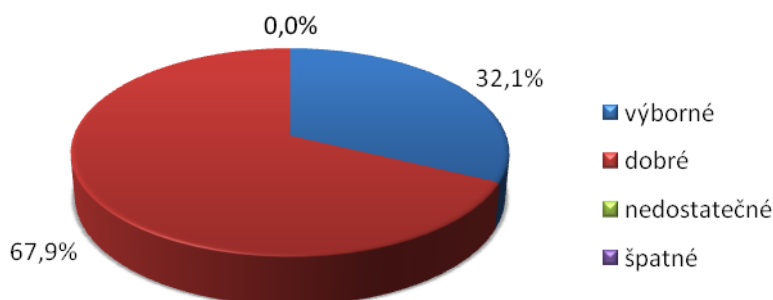
zahrnut do benefitů a schválen organizací, je možné, že by této formy vzdělávání využilo více zaměstnanců. Mezi jiné zaměstnanecké výhody, které mohli respondenti uvést, patřily příspěvky na masáže (7,1 %) a na rehabilitace (taktéž 7,1 %).

Pracovní prostředí a vztah k pracovišti

Na otázky č. 28 a 29, které se týkaly zhodnocení celkové vybavenosti organizace a vybavení jednotlivých pracovišť, odpověděli respondenti úplně stejně. Devět lidí (32,1 %) se domnívá, že vybavení organizace i pracoviště je výborná, 19 dotázaných (67,9 %) uvádí celkovou vybavenost jako dobrou. Nikdo neuvedl, že by trpěl nedostatkem tepla, světla, nedostatečným technickým vybavením apod. a stejně tak nikdo neuvádí, že by byly pracovní podmínky špatné. Hodnocení vybavenosti pracoviště je zobrazeno v grafu č. 13.

V této polootevřené otázce mohli respondenti uvést 3 konkrétní položky, které jim nejvíce chybí. Této možnosti nikdo nevyužil.

Graf č. 13: Úroveň vybavení pracoviště



Zajímavé bylo vyhodnocení otázky, která se týkala vztahu k pracovišti. Jako možnosti byly uvedeny následující: chci pracovat pouze na tomto oddělení, chci pracovat na jiném oddělení, uvažuji o odchodu a jsem rozhodnut(a) odejít. Všechny 28 respondentů (100,0%) uvedlo, že chce pracovat pouze na tomto oddělení, což je velmi pozitivní zjištění, zejména pro vedení organizace.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato část diplomové práce je věnována návrhům, které by přispěly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců Krajské agentury pro zemědělství a venkov Moravskoslezského kraje. Zvýšením spokojenosti, by se zvýšila i jejich pracovní výkonnost, a tím by mohlo dojít i ke zlepšení stavu v oblasti hodnocení, odměňování a motivace. Po vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a výzkumu pozorování na jedné z agentur KAZV MSK v Opavě jsem dospěla k těmto závěrům.

Celá organizace je spíše smíšeným kolektivem, kde pracuje stejné procento žen i mužů, což považuji za velmi pozitivní, protože na takových pracovištích vládne příznivější a přátelštější atmosféra, než v kolektivech „*typicky ženských*“. Z průzkumu dále vyplývá, že téměř polovina zaměstnanců má vysokoškolské magisterské vzdělání, a to vypovídá o velmi inteligentní organizaci. Rovněž polovina zaměstnanců pracuje v organizaci do 20-ti nebo nad 20 let, čímž lze předpokládat, že čím déle jsou v organizaci zaměstnání, tím lépe znají pracovní prostředí, podnikovou kulturu a dokážou lépe reagovat na různé požadavky organizace.

Po těchto zjištěních a na základě pozorování a vyhodnocení dotazníků jsem se jen utvrdila v domněnce, že na KAZV MSK vládne příznivá atmosféra, což zhodnotili ve svých odpovědích i samotní pracovníci. Za toto příjemné „rodinné“ prostředí může i dobrá komunikace nejen mezi kolegy na pracovišti a mezi vedením a zaměstnanci, ale také mezi jednotlivými odděleními AZV. Samozřejmě, že se vždy najde nějaký pracovník, který danou situaci zhodnotí negativně, ale výzkum není postaven na výsledcích jednotlivce, ale na výsledcích většiny.

Velmi důležitým faktorem pro chod organizace jsou kromě komunikace i informovanost a vztahy nejen mezi zaměstnanci, přímým nadřízeným, ale i vedením organizace. Informovanost o pokynech, směrnících a standardech vydaných organizací jsou na výborné úrovni a většina zaměstnanců je spokojených. Vztahy mezi zaměstnanci, stejně jako vztahy ke svému přímému nadřízenému a organizací uvedli respondenti jako dobré.

Protože si myslím, že uvedená organizace nemá v tomto směru výraznější nedostatky, nemám k výše uvedenému žádné návrhy ani doporučení ke zlepšení.

V práci trávíme většinu času svého života, a proto si velmi zakládáme na tom, aby i pracovní podmínky byly k tomu uzpůsobené. Většinou si kanceláře ještě „vyzdobíme“, abychom se v práci cítili co nejlépe. Asi by se nám nepracovalo efektivně, kdybychom byli

vystavení nadměrnému hluku či chladu, nedostatkem světla nebo velkému přehřátí. Takové starosti ale zaměstnanci této organizace nemají, protože na otázku jaká je celková vybavenost organizace a jejich pracovišť odpovídali ve většině případů, že dobrá, 1/3 uvedla dokonce výborná.

I tady si myslím, nemohu navrhnout a doporučit žádná zlepšení ke spokojenosti zaměstnanců, možná bych měla jen upozornit, aby si zaměstnanci takových pracovišť vážili.

Každý člověk, pokud se něčemu naučí, má potřebu tyto vědomosti prohlubovat a uplatňovat v praxi. Na otázku, zda zaměstnanci uplatňují svoje vědomosti a dovednosti, měla většina dotázaných pocit, že rozhodně ano a 1/3 uvedla spíše ano. Proto si myslím, že i toto kritérium má pozitivní vliv na chování a spokojenost pracovníků. Každá práce, pokud člověka baví, se stává motivátorem k uspokojení alespoň některých potřeb, v tomto případě potřeby seberealizace, což navazuje na nejvyšší příčku Maslowovy pyramidy.

Ten, kdo rád pracuje, je mnohdy ochoten snést i větší zatížení. Pokud však polovina respondentů vnímá, že pracovní vytížení je nárazovitě nadměrné, mělo by se vedení nebo přímý nadřízený zajímat, čím je způsobeno. KAZV MSK je státní organizace, pak je velice pravděpodobné, že takový pracovní nápor může vznikat v důsledku změn zákonů a s tím spojených transformací, které se promítají do dalších úkolů a úprav v programové databázi.

Sama pracuji ve státním sektoru a vím, že tato období spojená s novelami zákonů bývají velice časově i psychicky náročná. Protože v dotazníku uvedla 1/3 lidí, že jejich pracovní vytížení vnímají jako běžné, usuzuji, že ně všichni jsou do těchto novelizovaných úprav zapojeni. Proto bych navrhla, aby ten, kdo se touto problematikou zabývá a má k ní přístup a potřebné vzdělání a vědomosti, byl do těchto úkolů „navíc“ zapojen. Tím by se práce rozdělila mezi více lidí a nevznikal by nápor jen na určité jednotlivce.

Tato otázka se však špatně vyhodnocuje, jelikož každý z nás je psychicky jinak odolný a vydrží různou zátěž.

Na základě zmíněných novel bývají zaměstnanci vysíláni na různá školení, odborné semináře a kurzy. K otázce, jak si pracovníci v současné době rozšiřují kvalifikaci, uvedla většina dotázaných právě tyto aktivity. Další respondenti uvedli, že si rozšiřují kvalifikaci studiem cizích jazyků, navštěvují počítačové kurzy a někteří studují na vysokých školách. V organizaci jsou však i takoví, kteří si myslí, že mají dostatečnou kvalifikaci, a tím si nemusejí vědomosti rozšiřovat. Takoví lidé si myslím nemají pravdu. Člověk si neustále musí prohlubovat vědomosti, zvláště tehdy, pokud jsou důležité pro výkon jeho práce. Doporučuji,

aby se těchto školení a kurzů, zvláště jsou-li hrazená zaměstnavatelem, zúčastnil každý, bez ohledu na vzdělání. Dále bych organizaci navrhla zavést plán osobního rozvoje pracovníka, který by mohl být naplánován pro jednotlivé pracovníky daných funkcí v určitém časovém horizontu. Vzdělávací instituce mají program kurzů a školení zpracován většinou na tři měsíce dopředu. Pro každou oblast vzdělávání bych navrhla stanovit kritéria a časové rozmezí, ve kterém by se zhodnotila jejich efektivnost. U odborných znalostí by měla být rozhodující schopnost uplatnit získané poznatky v praxi v okamžiku potřeby. Bylo by dobré, kdyby veškeré kurzy a školení byly zakončeny znalostní zkouškou, která by byla alespoň dočasným potvrzením o získaných vědomostech. Cílem plánu osobního rozvoje by bylo umožnit zaměstnanci rozvoj, který by byl pro něj motivující, ale který by se dal zvládat současně s časově náročnou prací. Jednotlivá školení by tak získala na důležitosti a významnosti, což by přispívalo i k většímu zájmu o ně.

Další otázky dotazníkového šetření se týkaly snad nejcitlivější problematiky, a to hodnocení, odměňování a motivace.

Přestože peníze nejsou pro mnohé jediným motivačním prostředkem, pořád zůstávají na prvním místě při hledání zaměstnání. V otázce, co pro jednotlivé zaměstnance znamená práce v této organizaci, se jenom potvrdila výše uvedená slova. Polovina dotázaných uvedla, že pro ně znamenají finanční zabezpečení, z dalšího průzkumu pak vyplynulo, že jsou se svým platovým ohodnocením spokojeni, protože je na velmi dobré úrovni. Někteří dokonce uváděli na výborné úrovni. Výše platu se tak pro mnohé stalo částečnou motivací, pro některé se tento motivační faktor dostal na první místo. Bohužel i k této otázce se někteří vyjádřili negativně, tzn. že je výše platu nemotivuje a na otázku, zda je systém odměňování spravedlivý s největší pravděpodobností odpověděli spíše ne.

Zde bych navrhla, aby vedení organizace, popř. přímý nadřízený věnoval určitou pozornost systému odměňování. V předcházející části jsem se zmínila o pracovnících, kteří mají pocit nadměrného vytížení. Pokud by nedošlo ke spravedlivému rozdělení práce mezi zaměstnanci, rozdíl v pracovní vytíženosti by mohl být vyřešen odměnou. Zároveň bych připomněla, že v organizaci existuje systém pravidelného hodnocení pracovníků přímým nadřízeným průběžně, tedy na poradách a jednou ročně individuálně formou rozhovoru neformálním způsobem. Tady bych se přikláněla, zvýšit frekvenci těchto pohovorů, alespoň dvakrát ročně a zavést plán rozvoje pracovníka.

V otázce, zda by byli respondenti ochotni zvýšit svůj pracovní výkon při zvýšení platu se jen potvrdilo, že opravdu nejsou vytíženi všichni stejně, protože u více jak 1/3 zaměstnanců bylo uvedeno ano, pokusil bych se a někteří uváděli, že je to v jejich silách.

Co se týká odměňování jinou formou než peněžní, např. v podobě chvály, jsem z průzkumu zjistila, že nejvíce zaměstnanců v organizaci je chválena občas a téměř stejné procento je chváleno zřídka. Ale jsou i takoví, kteří jsou chváleni často a dva zaměstnanci jsou pochváleni za svůj pracovní výkon pokaždé.

Doporučila bych, všímat si všech lidí pracujících v organizaci a dávat více najevo zaměstnavatelem nebo vedením spokojenost nad dobře vykonanou prací. Chvála je zadarmo a vždycky potěší a zvýší motivaci. Na druhou stranu, by vedení mělo, ať už finančně či domluvou, postihnout každého za špatně odvedenou práci.

Dalším motivačním prvkem, pro který může být organizace zajímavá, se v poslední době staly zaměstnanecké výhody v podobě různých benefitů. V dotazníku byly uvedeny všechny výhody, které organizace nabízí svým zaměstnancům. Mezi nejoblíbenější patří stravování na úvěrové stravenky, další postavení výhod ovlivňují různé jiné faktory, např. věk, zdraví apod. Podle uvedeného výčtu si myslím, že zaměstnavatel navrhl takové výhody, aby si každý mohl vybrat. Bohužel v organizaci není zaveden tzv. „cafeteria“ systém odměňování, u kterého by mohly být benefity „šité přesně na míru“ každému pracovníkovi.

Součástí této otázky byly uvedeny v dotazníku další možné zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali, pokud by si mohli vybrat. Největší procento zaměstnanců by využilo příspěvek na životní pojištění a pojištění v důsledku nemoci, příspěvek na vitamíny a očkování nebo příspěvek na dopravu.

Zaměstnanecké výhody bych uzavřela bez návrhu a doporučení, jelikož každý máme jiné potřeby, zájmy a hlavně jiné priority.

Závěr této části bude ukončen pozitivním zjištěním. Respondenti se měli vyjádřit, zda by nechtěli pracovat jinde nebo neuvažují o odchodu, popř. zda už nejsou rozhodnutí odejít. Všichni pracovníci se jednoznačně vyjádřili, že chtějí pracovat pouze na oddělení, na kterém pracují doposud a o uvedených možnostech neuvažují. K tomu nemám žádné návrhy ani doporučení.

6. ZÁVĚR

Protože v současnosti jsou na podniky kladeny čím dál větší požadavky, je vyžadováno mít ve firmě schopné pracovníky. Ale jak zajistit, abychom získali ty nejlepší a abychom, když už je získáme, si je udrželi i nadále v organizaci? Nebo také, aby se z dobrých pracovníků nestali fluktuanti? Není jednoduché na tuto otázku odpovědět, protože odchod pracovníka může mít více příčin a důvodů.

Jedním z důvodů však může být i nedostatečná motivace pracovníka setrvat nadále v organizaci. Proč jsem v tom podniku, co mně na něm přitahuje? Jsou to peníze, kolektiv, práce v místě bydliště.... Takové otázky si klade zaměstnanec. Ale stejné starosti má i zaměstnavatel, protože právě on a jeho organizace je závislá na svých zaměstnancích. Měl by jim zajistit, aby byli spokojeni a motivováni a podávali co nejlepší pracovní výkony, aby rostla jejich produktivita. I navenek pak působí taková organizace důvěryhodně a může si dovolit zaměstnávat ty nejlepší pracovníky.

Není jednoduché nalézt optimální řešení, navíc každá firma má jiné možnosti motivovat své zaměstnance. Přesto by se měl pokusit zaměstnavatel nalézt způsob, jak motivovat své zaměstnance k co nejlepším pracovním výkonům, nalézt nejvhodnější způsob hodnocení a odměňování.

V dnešní moderní době, kdy lidé jezdí za prací i mimo Českou republiku a jsou ovlivněni cizinou, je to zvlášť náročné. Dokážou porovnávat s domácím prostředím a mají vyšší nároky. Proto musí zaměstnavatel nabízet více než jen plat. Musí se snažit, aby ve firmě vládla příjemná pracovní atmosféra, aby vztahy mezi kolegy byly loajální a vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými korektní. Rovněž je důležité klást důraz na fungující komunikaci, spravedlivé hodnocení a odměňování a dodržování pravidel. Nedílnou součástí v systému odměňování se v současnosti staly zaměstnanecké výhody tzv. benefity, které jsou zahrnuty mezi nefinanční složky platu a které mohou motivovat zaměstnance v setrvání u organizace.

Jak jsem se již zmínila, získávání kvalitních zaměstnanců je v dnešní době obtížnou záležitostí zejména pro malé a střední organizace, které nemají možnost nabízet svým zaměstnancům takové výhody jako podniky velké. Z tohoto důvodu je stále větší důraz kladen na nutnost své zaměstnance pracovně rozvíjet a vzdělávat. Organizace, které svým zaměstnancům poskytují dostatečné možnosti rozvoje a vzdělávání, jak odborného tak osobnostního, mají zaměstnance spokojenější z důvodu seberealizace a ti jsou pak motivovanější a dosahují vyšší výkonnosti.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit jaká je spojitost mezi motivací pracovníků, pracovní spokojeností a rozvojem lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Součástí práce bylo dotazníkové šetření a ověření významnosti základních motivačních faktorů jako jsou finanční ohodnocení, pracovní atmosféra a pracovní podmínky, komunikace v organizaci, možnost vzdělávání a seberealizace.

Z výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno v organizaci Krajské agentury pro zemědělství a venkov Moravskoslezského kraje, a které bylo podrobně popsáno v předcházející kapitole, lze vyčíst, že kromě finančního ohodnocení práce, které se stalo prioritní, je pro zaměstnance velice důležitý dobrý kolektiv a vztahy a komunikace nejen mezi kolegy, ale i mezi zaměstnancem a jejich přímými nadřízenými. Dalším motivačním faktorem je seberealizace s možností uplatňovat své vědomosti a dovednosti v praxi a prestižní pracoviště s možností vyniknout.

Z průzkumu dále vyplynulo, že i přesto, že jsou téměř všichni zaměstnanci spokojeni se svým platovým ohodnocením, vadí mnohým nadměrné pracovní vytížení.

V souvislosti s tímto faktem bych navrhovala spravedlivé rozdělení pracovních úkolů mezi všechny pracovníky organizace a využití dostupných finančních prostředků k ohodnocení jejich práce. Dále bych doporučila vedení organizace, aby více používala slovní ohodnocení v podobě chvály, protože z dotazníkového šetření jsem zjistila, že zaměstnanci jsou chváleni jen občas, někteří zřídka. V neposlední řadě bych navrhovala zpracovat plán osobního rozvoje pracovníků, který by rovněž přispěl k rozšíření vědomostí jednotlivých zaměstnanců, a tím i k větší motivaci.

Pro utužení kolektivu a udržování dobrých pracovních vztahů jak mezi zaměstnanci, tak s vedením organizace navrhuji, aby byla i nadále rozvíjena činnost zaměstnanců společnými pracovními, ale i mimopracovními aktivitami.

Navrhovaná řešení nemusí být jediným možným řešením, kterými lze zvýšit spokojenost a motivovanost zaměstnanců. Určitě existuje celá řada faktorů a motivací, ale je nutné si uvědomit, že KAZV MSK je státní organizací, která je do určité míry omezena státním rozpočtem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přeložil J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [6] DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 320 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [7] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] KASPER, H.; MAYRHOFER, W. *Personální management. Řízení organizace*. Přeložil B. Cempárek a kol. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (přepřacované) Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [10] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

- [11] KRAUS, J. a kol. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Academia, Středisko společných činností AV ČR, 2007. 879 s. ISBN 978-80-200-1351-4.
- [12] MADSEN, K. B. *Moderní teorie motivace*. 1. vyd. Praha, Academia, 1979. 468 s.
- [13] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. dotisk 2004. Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd ČR. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [14] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [15] RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 172 s. ISBN 80-7079-626-X.
- [16] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [17] VŠEOBECNÁ ENCYKLOPEDIE DIDEROT: svazek 5. 1. vyd. Praha: DIDEROT, 1999. 507 s. ISBN 80-902555-7-4.

Časopisy:

- [18] Desatero rozvoje zaměstnanců. *Moderní řízení*. 2007, č. 7, s. 55, měsíčník vydavatelství Economa, roč.XLII . ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981.
- [19] Jste v práci spokojeni? *Moderní řízení*. 2008, č. 5, s. 86, měsíčník vydavatelství Economa, roč.XLIII . ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981.
- [20] Přestaňte motivovat zaměstnance. *Moderní řízení*. 2009, č. 12, s. 56, měsíčník vydavatelství Economa, roč.XLIV . ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981.

Internetové zdroje a publikace:

[21] internetové stránky Zákoníku práce. Dostupné na

<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h2.aspx>>

[22] internetové stránky Cafeteria systems. Dostupné na <<http://www.cafeteriasystems.cz>>

[23] internetové stránky Cafeteria systém. Dostupné na

<http://www.cs.wikipedia.org/wiki/cafeteria_system>

[24] internetové stránky rozcestníku portálu eAgri. Dostupné na <<http://www.eagri.cz>>

[25] internetové stránky Krajské agentury pro zemědělství a venkov Moravskoslezský kraj.

Dostupné na <<http://eagri.cz/public/eagri/venkov/krajske-a-regionalni-site/moravskoslezsky-kraj/kazv-moravskoslezsky-kraj/>>

[26] KUREL, V. Cafeteria zvyšuje motivaci. *iHNed.cz* [online]. 2005, [cit. 2010-04-28].

Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci>. ISSN 1213-7693.

Jiné zdroje:

[27] Kolektivní smlouva KAZV MSK

[28] Organizační řád MZe

SEZNAM ZKRATEK

ERG	- Alderferova ERG teorie (E – existence, R – relatedness, G – growth)
ES	- Evropské společenství
EAFRD	- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
ČR	- Česká republika
EU	- Evropská unie
MZe	- Ministerstvo zemědělství
KAZV	- Krajská agentura pro zemědělství a venkov
AZV	- Agentura pro zemědělství a venkov
MSK (MS kraj)	- Moravskoslezský kraj
LPIS	- Registr půdy
eAGRI	- Portál farmáře
SZIF	- Státní zemědělský intervenční fond
LEADER	- Propojování akcí hospodářského rozvoje venkova
PGRLF	- Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond
ZP	- Zákoník práce
FKSP	- Fond kulturních a sociálních potřeb
MF	- Ministerstvo financí
VŠ	- Vysoká škola
PC	- Personal Computer

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 04. 2010

.....
Bc. Eva Kubánková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Liptovská 967/24

747 06 Opava - Kylešovice

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Organizační schéma MZe platné od 1.3.2010

Příloha č. 2 Organizační struktura MZe, odboru KAZV MS kraj

Příloha č. 3 Dotazník

Příloha č. 4 Vyhodnocení dotazníku